



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN - ZŘÍZENÍ CUKRÁRNY

CONFECTIONER'S BUSSINES PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petra Velová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Nina Bočková, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Petra Velová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Nina Bočková, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský plán – zřízení cukrárny

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současné situace
Zpracování reálného podnikatelského plánu
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je navržení podnikatelského plánu pro otevření cukrárny v Mladé Boleslavi.

Základní literární prameny:

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-8-7400-511-4.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Zaměřením této bakalářské práce je návrh a sestavení podnikatelského plánu pro založení cukrárny v Mladé Boleslavi. Tato bakalářská práce rozpracovává podnikatelský plán od teoretických základů, přes analýzu současné situace až po samotný návrh podnikatelského plánu.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, podnikatelský plán, cukrárna, analýza trhu

Abstract

The aim of this Bachelor's thesis is to propose a business plan for opening a cake shop in Mladá Boleslav. The Bachelor's thesis elaborates theoretical background of business plan, the analysis of current market situation and the business plan itself.

Key words

business intention, business plan, market analysis, cake shop

Bibliografická citace

VELOVÁ, Petra. *Podnikatelský plán – zřízení cukrárny* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118270>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Nina Bočková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Nině Bočkové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, a především trpělivost a pevné nervy při vedení mé práce.

OBSAH

Úvod	11
Cíle a metodika.....	12
1 Teoretická východiska práce	13
1.1 Podnikatel, podnikání, podnik.....	13
1.1.1 Podnikatel	13
1.1.2 Podnikání	13
1.1.3 Podnik.....	14
1.1.4 Právní formy podnikání	14
1.2 Podnikatelský plán a jeho obsah	16
1.2.1 Účel a charakteristika podnikatelského plánu	16
1.2.2 Struktura podnikatelského plánu	17
1.3 Marketing	25
1.3.1 Marketingový mix	26
1.4 Finanční plán	29
1.4.1 Zakladatelský rozpočet.....	29
1.4.2 Bod zvratu	30
1.5 Zdroje financování	30
1.5.1 Vlastní zdroje financování.....	31
1.5.2 Cizí zdroje financování.....	31
1.5.3 Další možnosti financování	33
1.6 Způsoby analýzy prostředí	34
1.6.1 PESTE analýza	34
1.6.2 Porterův pětifaktorový model.....	35
1.6.3 SWOT analýza.....	38

2	Analýza současného stavu	39
2.1	Analýza trhu – marketingový průzkum.....	39
2.2	Umístění podniku	45
2.3	Personální zabezpečení	47
2.4	PESTE analýza.....	48
2.4.1	Politické faktory	48
2.4.2	Ekonomické faktory	48
2.4.3	Společensko-demografické faktory	49
2.4.4	Technologické faktory	50
2.4.5	Faktory životního prostředí	50
2.5	Porterův pětifaktorový model	50
2.6	SWOT analýza	55
3	Vlastní návrhy řešení.....	56
3.1	Titulní list.....	56
3.2	Shrnutí	56
3.3	Podnikatelská příležitost	57
3.4	Popis firmy a její cíle	57
3.5	Potenciální trhy	58
3.6	Analýza konkurence.....	58
3.7	Analýza dodavatelů.....	59
3.8	Personální zabezpečení	60
3.9	Marketingový plán	60
3.9.1	Produktové portfolio.....	61
3.9.2	Cenová politika.....	62
3.9.3	Distribuce	62
3.9.4	Propagace	63

3.10	Realizační projektový plán.....	63
3.11	Finanční plán	64
3.12	Analýza rizika	68
3.13	Vyhodnocení projektu.....	69
	Závěr.....	70
	Citovaná literatura	72
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

V mé bakalářské práci vytvořím podnikatelský plán na cukrárnu se zaměřením na poctivé tradiční i moderní zákusky a na poctivou řemeslnou zmrzlinu dle vlastních receptur. V rámci rozvíjející se a bohatnoucí společnosti lidé následují trendy kvality a vyhledávají nové kvalitní podniky, proto jsem přesvědčená, že při zvolení vhodného portfolia produktů a konceptu cukrárny má tento podnikatelský záměr šanci na úspěch.

Díky sociálním sítím a cestování lidé vidí a zkouší zajímavé cukrářské výrobky a v rámci tohoto trendu je mají tendence vyhledávat i u nás. Především mladí lidé dokáží ocenit výrobky kvalitního složení, výborné chuti a moderního vzhledu a sami podniky, které jim toto dokáží nabídnout nejen toto, ale i stylové zázemí a kvalitní služby, aktivně vyhledávají.

Ačkoli se gastronomický trh začíná sytit novými kavárnami, věřím, že pro nové moderní cukrárny je na tomto trhu místa stále hodně. Nová cukrárna by tedy měla následovat aktuální trendy a nastavit a držet vysoký standard, aby si rychle získala své zákazníky a dostala se před již zaběhlou konkurencí a vybudovala si vztah se zákazníkem.

CÍLE A METODIKA

Cílem mé bakalářské práce je navržení podnikatelského plánu pro založení cukrárny v Mladé Boleslavi. Dle mého předpokladu v tomto městě chybí podnik, který by kombinoval kvalitní servis, nabídku kvalitních tradičních i netradičních dortů, zákusků a zmrzliny, nabízel příjemné posezení a zároveň nebyl jen kavárnou. Tuto niku chci dokázat pomocí online dotazníkového šetření a vlastního pozorování.

V bakalářské práci se tedy budu zabývat teoretickým úvodem do problematiky, kde objasním důležité pojmy a principy, vysvětlím funkci a strukturu podnikatelského plánu.

Ve druhé části se zaměřím na analýzu současného stavu, zejména pak dotazníkové šetření, ve kterém si ověřím své předpoklady a získám podklady pro vypracování podnikatelského plánu. Tomu se budu věnovat ve třetí části své bakalářské práce.

V rámci dotazníkového šetření se budu zabývat nejen běžnými otázkami marketingu jako je skladba klientely, ale i konkurenčnímu prostředí v odvětví. Do průzkumu zahrnu také vlastní zkušenosti a pozorování.

Výsledkem tak bude kompletní podnikatelský plán.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následujících podkapitolách definuji a rozeberu důležité pojmy jako jsou podnikatel, podnikání a podnik. Vysvětlím pojem podnikatelský plán a popíšu jeho stěžejní body. Kromě toho se zaměřím na problematiku financování podniku.

1.1 Podnikatel, podnikání, podnik

V následujících podkapitolách objasním základní pojmy, kterými jsou podnikatel, podnikání a podnik. Pro účely této práce je používán termín „podnik“ jakožto zlidovělé zastoupení pojmu „obchodní závod“ (viz kapitola 1.1.3).

1.1.1 Podnikatel

Zákon 89/2012 sb. Nového občanského zákoníku označuje dle § 420 odst. 1 jako podnikatele osobu, která „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“. Dále je jako podnikatel chápán ten, kdo je zapsán v obchodním rejstříku a ten, komu je zákonem povoleno podnikat, např. na základě živnostenského oprávnění. Tento podnikatel je v obchodním rejstříku zapsán pod tzv. obchodní firmou. Podnikatelem může dle §421 občanského zákoníku být fyzická i právnická osoba (1).

Fyzická osoba je z hlediska zákona obecně člověkem, který má od narození až do smrti právní osobnost (to znamená, že v rámci zákona má své povinnosti a práva). Pro účely podnikání je chápána jako člověk, který podniká. Naproti tomu právnická osoba je chápána jako organizovaný útvar, který má právní osobnost stanovenou, nebo uznanou zákonem (1).

1.1.2 Podnikání

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. ve znění platném od 1. 1. 2014 nedefinuje pojem podnikání jako takový, nicméně v § 420 odst. 1 jej vymezuje jako činnost, která je provozována samostatně, na vlastní účet a odpovědnost, za účelem dosažení zisků a soustavně živnostenským, nebo jiným způsobem. Ovšem z hlediska zákona je za

podnikatele považována i osoba, která výše uvedené znaky nenaplnuje, ale je zapsána do obchodního rejstříku (2).

Z hlediska zákona je za soustavnou činnost považována taková činnost, kterou podnikatel chce subjektivně soustavně provozovat. Znamená to, že soustavná činnost je taková, která je provozována trvale, nepřetržitě, ale může být provozována i nepravidelně. Nahodilé, nebo výjimečné provozování určité činnosti se za soustavnou činnost nepovažuje (2).

Samostatnost je ve smyslu zákona chápána tak, že podnikatel si sám určuje to, co bude předmětem jeho podnikání, a jakým způsobem bude jeho podnik fungovat, jaké bude mít ceny, atp. Podnikatel se v rámci toho musí pohybovat v mezích zákona. Pojem „za účelem dosažení zisků“ neznamena, že osoba, která je ve ztrátě není podnikatelem – důležitý je záměr, nikoli skutečnost, že zisků nedosahuje (2).

1.1.3 Podnik

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. ve znění platném od 1. 1. 2014 včetně pozdějších dodatků a změn již termín „podnik“ nedefinuje, nahrazuje jej v § 502 pojmem „obchodní závod“. Tento pojem má objektivní i subjektivní prvek, kde objektivní prvek definuje obchodní závod jako „*existenci organizovaného jmění vytvořeného podnikatelem*“. Subjektivním prvkem pak je „*vůle podnikatele, aby tento organizovaný soubor jmění sloužil k provozování jeho podnikatelské činnosti*“. Tato vůle je vyjádřena výslovně, nebo skutečným provozem závodu (2).

1.1.4 Právní formy podnikání

Podnikání fyzické osoby jako OSVČ upravuje živnostenský zákon zákoník č. 455/1991 Sb. ve znění platném od 1. 1. 1992 včetně pozdějších dodatků a změn. Podnikání právnických osob upravuje Zákon o obchodních korporacích, přičemž tento zákon rozlišuje, který rozlišuje družstva a obchodní společnosti, mezi které patří akciová společnost, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Dále v rámci družstev i obchodních korporací upravuje evropské společnosti (3) (4).

Společnost s ručením omezením a akciová společnost se souhrnně nazývají kapitálové společnosti. Tyto společnosti může založit a vlastnit jediná fyzická osoba, proto se při rozboru právnických osob zaměřím pouze na ně (4).

Živnost

Dle Živnostenského zákona má oprávnění provozovat živnost jak fyzická, tak právnická osoba, pokud splní podmínky k provozování živnosti, které zákon stanoví. Taková osoba je pak nazývána podnikatelem. U fyzických osob jsou základními podmínkami trestní bezúhonnost a plná svéprávnost, kterou lze nahradit povolením soudu za souhlasu zákonného zástupce této osoby. Některé druhy živností vyžadují odbornou nebo jinou způsobilost, kterou je třeba prokázat. Pokud podnikatel – fyzická osoba nesplňuje podmínky způsobilosti, může podnikat prostřednictvím odborného zástupce, se kterým je ve smluvním vztahu. Právnická osoba v případě provozování živnosti vyžadující odbornou nebo jinou způsobilost určuje odborného zástupce vždy, a to člověka ze statutárních orgánů této společnosti (5).

Živnosti se dělí na živnosti ohlašovací a koncesované. **Koncesované** živnosti jsou takové živnosti, které mohou vzniknout jen na základě speciálního státního povolení – koncese. Pro její získání je třeba prokázat odbornou způsobilost a případně splnit další zákonem uložené podmínky. Do koncesovaných živností patří především ty, které jsou spjaty s bezpečností obyvatel (výroba zbraní a střeliva, bezpečnostní agentury, atp.), s výrobou a s nakládáním s alkoholem, veřejná doprava, nebo práce s mrtvolami. **Ohlašovací živnosti** nepodléhají nutnosti získat koncesi od státu a dělí se dále na volné, řemeslné a vázané. **Volné** jsou takové živnosti, k jejichž provozování není potřeba splňovat odbornou způsobilost ani žádné jiné podmínky. Přehled těchto živností se nalézá v příloze 4k živnostenského zákona. **Řemeslné** živnosti nejsou regulované státem tak jako živnosti koncesované, avšak k jejich provozu je nutná odborná způsobilost, zákonem stanovená praxe nebo splnění jiných podmínek. Seznam těchto živností a požadavků na způsobilost k jejich provozování je v příloze č. 1 živnostenského zákona. Poslední skupinou ohlašovacích živností jsou živnosti **vázané**, jejichž seznam uvádí příloha č. 2 živnostenského zákona. Tyto živnosti taktéž potřebují prokázat odbornou způsobilost, nebo splnit obdobné podmínky a spadají sem obory, které vyžadují speciální kvalifikaci, ale nelze je považovat za tradiční řemesla (3).

Akciová společnost

Jakožto obchodní korporace je zakládána společenskou smlouvou ve formě veřejné listiny. Základní kapitál této společnosti je rozdělen do tzv. akcií. Akcie s sebou mohou nést i hlasovací právo. Jakožto kapitálová společnost může být založená jedním člověkem. Při založení akciové společnosti musí být základní kapitál v minimální výši 2 000 000 Kč (4).

Společnost s ručením omezeným

Jelikož se jedná o obchodní korporaci, je zakládána společenskou smlouvou, která musí být ve formě veřejné listiny. Společníci v této společnosti za dluhy ručí společně a nerozdílně, a to do výše, do které nebyly naplněny jejich vklady. Pokud není stanoveno ve společenské smlouvě jinak, podíl společníka odpovídá podílu jeho vkladu ku základnímu kapitálu (4).

Společnost s ručením omezením může být jednočlenná společnost – může ji založit jediný zakladatel. Tento zakladatel je zároveň jediným společníkem a zastává tak funkci nejvyššího orgánu. Minimální výše vkladu je 1 Kč (4).

1.2 Podnikatelský plán a jeho obsah

V následujících podkapitolách objasním pojem podnikatelského plánu, což bývá stěžejní dokument, který vytváříme při zakládání podniku. Kromě jeho definice rozeberu i jeho jednotlivé části.

1.2.1 Účel a charakteristika podnikatelského plánu

Podnikatelskému plánu předchází podnikatelský nápad – a nemusí se jednat jen o založení nové společnosti, ale i o změny ve společnosti již fungující. Jinými slovy vše začíná u nápadu. Pokud se rozhodneme přejít od nápadu k realizaci, je zapotřebí získat a setřídít veškeré informace, které se založením podniku souvisí a převést je do psané formy – do podnikatelského plánu. Tento plán pak odpovídá na klíčové otázky, např. zdali naše služby mají potenciál přilákat klienty a co vlastně chceme lidem nabídnout, jestli se

dokážeme postavit konkurenci, co vše budeme pro fungování společnosti potřebovat a jak můžeme náš podnik financovat, odpovídá na otázku případných potřebných zaměstnanců a obecně vzato – zobrazuje naší současnou situaci a vykresluje naše cíle a cestu, jak jich dosáhnout (6) (7) (8).

Z výstupů, které nám podnikatelský plán poskytne, čerpáme my sami, když zjišťujeme, jestli právě tohle je to, čeho chceme dosáhnout. Kromě toho právě zpracovaný podnikatelský plán běžně vyžadují případní investoři, které chceme oslovit, nebo banky, pokud se společnost rozhodneme financovat skrze ně (6) (7) (8).

1.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá přesně stanovenou strukturu – je to dáno tím, že různé subjekty, které do vztahu s podnikatelem případně vstupují mohou mít na tento plán různé požadavky. Podnikatel tedy může vytvářet verzi pro sebe, verzi, která splňuje přesně dané náležitosti pro banku, nebo např. zjednodušenou verzi pro investora, který chce pouze vědět, nakolik je pro něj projekt atraktivní výnosem a nápadem (6).

Navzdory tomu, že struktura podnikatelského plánu není přesně definovaná, setkáme se zpravidla s velmi podobnou základní osnovou. V následujících odstavcích rozeberu běžné náležitosti podnikatelského plánu (6) (8) (9).

Titulní list

Tato položka podnikatelského plánu má význam pro ty, jimž je podnikatelský plán představován. Představuje jakýsi obal naší práce – lidem, kterým se podnikatelský plán dostává do rukou, říká, co se jím dostává do rukou. Z tohoto důvodu by měl titulní list obsahovat informace o obchodní firmě a případně i její logo, informace o autorovi a případně jiné důležité informace, jako jsou jména společníků. Zároveň se jím může autor chránit a do titulního listu zahrnout informaci o důvěrnosti informací v dokumentu obsažených (7).

Obsah

Jelikož se jedná o obsáhlý dokument s určitou strukturou, je vhodné na jeho začátku uvést obsah pro snazší orientaci v něm. Tento obsah by měl být také přiměřeně stručný –

jeho úkolem je rychlá navigace v dokumentu, proto by neměl překračovat jednu stranu A4 (10).

Shrnutí

Tato část podnikatelského plánu předkládá čitateli nejdůležitější informace o podnikatelském plánu. Jedná se o shrnutí těchto informací z plánu – píše se tedy jako polední. Jeho délka závisí především na vlastním uvážení, různí autoři udávají různý doporučený rozsah. Za jeho ideální délku lze považovat text, který dokáže zaujmout a objasnit, a zároveň nezačne čitatele svou délkou nudit (6) (9).

Shrnutí by mělo obsahovat informaci o námi nabízeném produktu/službě včetně informace o výhodě oproti konkurenci, dále by mělo obsahovat stručný popis námi cíleného trhu, způsob fungování společnosti a informace o kapitálové náročnosti, včetně potřebné výše cizího kapitálu, jeho návratnost a v případě investora i informaci o jeho možném podílu ve společnosti (6).

Popis podnikatelské příležitosti

V této sekci plánu se zaměříme zejména na popis námi nabízeného výrobku/služby, na objasnění naší konkurenční výhody a na popis toho, jaký užitek přineseme zákazníkovi (7).

Popis produktu/služby by měl být co nejvíce výstižný, aby čtenář (investor) věděl, zda je pro něj produkt atraktivní. Tento produkt (služba) musí být něčím inovativní – může se jednat o zcela nový produkt (službu), nebo o inovaci již známého produktu. S tím je spojená i konkurenční výhoda oproti podnikům, se kterými se dostaneme do vzájemného vlivu. Jako příklad k objasnění této problematiky uvedu kadeřnické studio v běžném městě okolo 50 000 obyvatel. Dá se očekávat, že v tomto městě se již několik kadeřnictví různé kvality nachází a stříhání vlasů, nebo jejich barvení není tedy nic inovativního. Je tedy nutné zaujmout investora nějakou přidanou hodnotou, která nám zvýší konkurenceschopnost a přinese vyšší užitek zákazníkovi. Můžeme se tedy např. zaměřit na matky s dětmi, kdy ve studiu bude dětský koutek s ošetřovatelkou, která na děti během péče dohlédne, nebo se stylem prostor přímo zaměřit na dětské zákazníky. Máme tedy inovativní službu, která se odlišuje od konkurence a máme užitek, který

zákazníkům přinese a právě v této kapitole podnikatelského plánu toto investorovi objasníme (7).

V této sekci můžeme sepsat pouze nejdůležitější informace o produktu s cílem zaujmout investora a produkt podrobně popsat v kapitole o marketingu.

Popis firmy a její cíle

V této sekci podnikatelského plánu se zaměřujeme na krátký popis společnosti. Pokud se nejedná o nově vznikající společnost, je vhodné uvést i důležité mezníky z její historie. Popisujeme zde datum založení společnosti, její právní úpravu, předmět podnikání a hlavní produkt, případně také vlastnickou strukturu (7).

Dále bychom měli popsat svou vizi, tedy to, čeho chceme celkově dosáhnout. Na základě této vize definujeme svou misi, neboli poslání. Mise společnosti je vlastně definicí toho, jakým způsobem chceme dosáhnout vize. V některých případech bývá mise zveřejňována – může mít reklamní potenciál (11).

V souvislosti s vizí definujeme cíle, kterých chceme v daném časovém horizontu dosáhnout. Tyto cíle by se měly držet zásady SMART, což je zkratka pro:

Specific (specifické), někdy se udává Stimulating (stimulují k dosažení výsledků)

Measurables (měřitelné)

Acceptable (akceptovatelné), někdy se udává např. Ambitious (ambiciózní)

Realistic (reálné)

Timed (dané v čase) (12) (7).

Kromě cílů v této kapitole popíšeme také strategii, čili způsob, jakým chceme jednotlivých cílů dosáhnout, protože stejného cíle lze dosáhnout i různými strategiemi (12).

Potenciální trhy

V této části analyzujeme trh zejména z hlediska zákazníků. Je třeba dokázat, že trh, na který s produktem, nebo službou, vstupujeme, je dostatečně velký s dostatečně velkou kupní silou (6).

V první řadě zanalyzujeme trh, na který míříme. Nejprve tento trh charakterizujeme, čili popíšeme jeho obecné rysy. Presentované informace v ideálním případě podložíme např. statistickými daty, které bývají volně dostupné např. na Českém statistickém úřadě, v rámci průzkumů různých soukromých agentur, aj. V tomto bodě se zaměříme také na specifika cílového trhu, jimiž mohou být pobočky a řetězcové prodejny, nebo přítomnost velmi silného podniku na tomto trhu. Také zde specifikujeme poptávkové podmínky, a sice jestli se jedná o produkt (službu), u kterého je pravděpodobné, že jej zákazník nakoupí opakovaně až pravidelně v kratším časovém úseku, nebo zda se jedná o produkt (službu), kterou zákazník vyhledá spíše jednorázově, např. liposukci). Kromě poptávkových podmínek specifikujeme také oborovou výnosnost, protože v jednotlivých odvětvích bývá výnosnost podniků podobná. Tato specifikace nám pomůže k lepšímu odhadu marže. V rámci charakteristiky trhu se zaměříme ještě na trendy a jejich vývoj, jelikož tyto trendy mohou naše podnikání ovlivnit více či méně pozitivním způsobem. Jako příklad lze uvést trend, který vede lidi k ochraně přírody a zvířat – pravděpodobně tedy bude populárnější recyklovatelná veganská móda než kožišnictví (6).

Jak již bylo zmíněno výše, v této sekci popisujeme trhy také z pohledu potenciálních zákazníků. Odlišíme tedy celkový trh, kterým mohou být milovníci kávy, a cílový trh, kde tyto zákazníky dále specifikujeme – např. z hlediska vzdálenosti a dostupnosti našeho podniku a nabídky vhodné pro vegany. V této specifikaci buď můžeme popsat očekávaného průměrného zákazníka, nebo můžeme takového zákazníka personifikovat, čili popsat vzorového zákazníka naší společnosti. V tomto popisu nesmíme zaměnit zákazníka a uživatele – v dětském kadeřnictví uvedeném výše bude dítě uživatelem, ale zákazníkem bude jeho rodič. S tím souvisí i to, zdali je náš cílový zákazník schopný a ochotný za produkt (službu) zaplatit (6).

Tento cílový trh je důležité kvantifikovat, abychom věděli, jak velkou skupinu lidí může náš podnik oslovit. Pro tuto kvantifikaci můžeme vycházet z již existujících statistických dat, nebo se můžeme pustit do vlastního šetření. V případě dětského kadeřnictví bychom se tedy zajímali o množství matek s dětmi před pubertálním věkem v určitém vzdálenostním okruhu – ty by tvořily celkový trh. Velikost cílového trhu by pak byla ovlivněna konkurencí, kterou analyzujeme v samostatné kapitole, kapacitou kadeřnictví, nebo dobou jeho provozu, jelikož se dá očekávat, že služby dětského střihání

budou vyhledávány spíše odpoledne. K lepšímu upřesnění velikosti cílového trhu by bylo v tomto případě vhodné vypracovat odpovědník, který by s určitou vypovídající hodnotou určil procento matek, které by o tuto službu měly zájem (6).

Analýza konkurence

Tento bod zpravidla není čitateli vyžadován, nicméně pro podnikatele může mít zajímavou vypovídající hodnotu. Díky této analýze je možné odhalit, kde má konkurence mezery a následně jich využít ve svůj prospěch (6).

Nejprve je třeba vybrat společnosti, které můžeme za konkurenty považovat. Sestavíme si tedy seznam otázek, po jejichž zodpovězení dokážeme určit, které podniky do tohoto okruhu spadají. U kamenné prodejny to můžou být podniky v určité vzdálenosti od naší lokality, analýza jejich cen a nabízených služeb, nebo např. jejich firma. Tento seznam by měl zodpovídat jen klíčové otázky (6).

Konkurenci rozdělujeme na přímou, nepřímou a potenciální. Přímá konkurence je ta, která nabízí podobný produkt i služby v naší lokalitě. Nepřímá konkurence může nabízet stejný produkt nebo služby, avšak míří na jiný cílový trh. Potenciální konkurence je konkurence, která se vztahuje k budoucnosti – v současné době nás neohrožuje, nebo zatím neexistuje (6).

Při analýze konkurence jsou pro nás hlavní přímí konkurenti v podobě podniků nabízejících produkt nebo služby na stejné nebo podobné úrovni a společnosti, které již mají zavedené dobré jméno – tyto podniky jsme získali zodpovězením otázek z našeho seznamu. Tyto podniky dále prozkoumáme a zjistíme jejich konkurenční výhody i nevýhody; může to být např. cena produktů (služeb), nebo jejich lokalita. Než se pro tuto analýzu rozhodneme, je důležité vzít v potaz velikost trhu a zeptat se sami sebe, zdali nám průzkum přinese užitek. Příkladem necht' jsou obchody s luxusním oblečením na Praze 1. Pokud usoudíme, že je pro nás užitečné průzkum konkurence provést, je třeba se vcítit do pohledu zákazníka, protože je pravděpodobné, že náš pohled bude subjektivně i profesně zabarvený (7).

Analýza konkurence může být provedena také v rámci Porterova pětifaktorové analýzy. Princip této analýzy je popsán v kapitole 1.6.2.

Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů je nezbytná pro budoucí sestavení finančního plánu. Čitatele projektu bude pravděpodobně zajímat i jejich spolehlivost. V této analýze zkoumáme veškeré vstupní náklady, kterými mohou být stavební úpravy prostor, vybavení dlouhodobým hmotným majetkem, náklady na potřebné licence, výrobní suroviny, nájmy, poplatky za energie, externí služby – vše, co vstupuje do našeho podniku zvenčí (6).

Tyto údaje zpracováváme do tabulek, ve kterých je vhodné již uvést konkrétní dodavatele jednotlivých služeb a produktů, a tyto tabulky třídit dle jejich účelu, např. mít tabulku pro výrobní suroviny, tabulku pro stavební úpravy, aj. (6).

Personální zabezpečení

Pokud se rozhodneme podnikat s partnery, v této části je představíme, a to včetně profesních důvodů, proč právě s těmito lidmi chceme do podnikání vstoupit. Je na místě uvést i jejich podíly ve společnosti (6).

Do tabulky pak zpracujeme informace o případných zaměstnancích: pracovní pozice a počty zaměstnanců na nich, na jaký typ pracovního poměru je chceme zaměstnat, jejich mzdy, odvody na pojištění a naše výsledné náklady na zaměstnance za měsíc (6).

Kromě těchto údajů je vhodné shrnout také kvalifikační požadavky na zaměstnance a případné možnosti doplnění a zvýšení kvalifikace a případné další požadavky na ně. Také dostupnost pracovních sil v regionu je v této otázce důležitá (9).

Do nákladů na zaměstnance vstupuje kromě jejich hrubé mzdy i pojištění, které je ze zákona povinné. Výši zákonného zdravotního pojištění upravuje §2 zákona č. 592/1992 Sb. – Zákon České národní rady o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění na 13,5 % z vyměřovacího základu. Tento základ je určen v §3 téhož zákona. Podíl, který platí zaměstnanec, a který platí zaměstnavatel, pak upravuje §8 zákona č. 550/1991 Sb. – Zákon České národní rady o všeobecném zdravotním pojištění (13) (14).

Dále zaměstnanec odvádí za zaměstnance pojištění na sociální zabezpečení ve výši 25 % z vyměřovacího základu. Tento základ určuje §5 zákona č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, výši

pojistného pak §7 téhož zákona. Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele upravuje vyhláška ministerstva financí č. 125/1993 Sb., kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání na 4,2 ‰ (15) (16).

Marketingový plán

Tento bod podnikatelského plánu je poměrně rozsáhlý, proto mu je pro přehlednost věnována samostatná kapitola.

Realizační projektový plán

Někdy bývá součástí podnikatelského plánu. Jeho cílem je uspořádat organizaci projektu v čase. Z tohoto důvodu je vhodné použít např. úsečkový diagram, ve kterém koncové body úsečky označují začátek a konec fáze realizace projektu a její délka určuje dobu trvání této fáze (7).

Finanční plán

Tento bod podnikatelského plánu je poměrně rozsáhlý, proto mu je pro přehlednost věnována samostatná kapitola.

Analýza rizika

Při tvorbě podnikatelského plánu je třeba se zamyslet také nad možnými riziky, která mohou naše podnikání ohrozit. A to i z toho důvodu, že spoustu rizikových faktorů si odmítáme připustit – nemusí to být jen možnost povodně, pokud se náš podnik nachází v záplavové zóně, ale může to být onemocnění důležitého zaměstnance, nebo výpadek služeb ze strany dodavatele. Pro uvědomění si všech rizik, která nám potenciálně hrozí, je dobré si je sepsat do tabulky. Tato rizika pak můžeme třídit podle jejich závažnosti ve vztahu k fungování podniku, podle toho, s jakou pravděpodobností mohou nastat, nebo jaké mohou mít ekonomické dopady na naši společnost, aj. U všech námi uvažovaných rizik je vhodné mít i návrh řešení pro případ, že by na ně skutečně došlo; např. pokud

bychom provozovali restauraci se zahrádkou, je vhodné vytvořit rezervu pro případ krádeže venkovního nábytku (6).

Tato opatření pak můžeme diverzifikovat, dělit, přenést, aj. Při diverzifikaci rizika dochází k tomu, že výpadek něčeho nahradíme jiným zástupným produktem, nebo službou – zákazníkům nabídneme alternativní řešení. Při dělení rizika dochází k jeho rozdělení mezi nás a naše partnery. Další možností je přenesení rizika, kdy se zpravidla jedná o předcházení problémům uzavíráním smluv dlouhodobějšího charakteru, nebo o pojištění. V tomto případě se riziko přenáší na pojišťovnu, může jím být pojištění pro případ živelné pohromy (7).

Vyhodnocení projektu

V rámci vyhodnocení projektu si početně uvěřujeme, zdali máme s podnikatelským záměrem šanci na úspěch, např. prostřednictvím doby návratnosti investic. Při této metodě zkoumáme, za kolik let se celkové příjmy vyrovnají vynaložené investici a tím i její úspěšnost. Doby návratnosti lze spočítat jako podíl investovaných finančních prostředků a ročního příjmu nebo cash flow (6).

Vhodnou metodou k vyhodnocení projektu jsou také různé nákladové ukazatele, jako je například **ROE – rentabilita vlastního kapitálu**. ROE se vypočítá jako podíl čistého zisku ku vlastnímu kapitálu vloženému do společnosti – udává tedy, kolik čistého zisku připadne na každou investovanou korunu. Tento ukazatel je využitelný také pro případné investory, kdy si mohou ověřit, zda se jim investice vyplatí, neboli zda bude výnosnější než např. investice do státních obligací (17).

Přílohy

Do příloh uvádíme dodatečné informace a podklady pro námi prezentované skutečnosti. Patří sem např. životopis náš i životopisy případných partnerů, náhledy dotazníkového šetření (analýza trhu a její výsledky), technické výkresy a obrázky, prostředky finanční analýzy, nebo náhledy smluv a certifikátů potřebných pro podnikání (8).

1.3 Marketing

Vhodná marketingová strategie je způsob, jak být již od začátku podnikání vidět mezi konkurencí, a tedy jak získat zákazníky nejen úplně nové, ale i ty od konkurence. Marketing společnosti se nevyplácí podceňovat, jelikož se snadno může stát, že v dnešní době přehlcené informacemi náš podnik ve světle konkurence ani nedostane šanci vyniknout. Investor bude pravděpodobně chtít vědět, zdali podnik, který mu v podnikatelském plánu předkládáme, má vůbec šanci být viděn a na základě marketingových cílů i to, jak je tato šance vysoká – je důležité zvolit vhodnou marketingovou strategii (8).

Autoři publikace *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů* uvádějí, že v úvodu našeho marketingového plánu bychom měli zodpovědět tyto 3 otázky:

Jaké bude naše postavení na trhu, o který usilujeme?

O jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v příštích letech?

Které růstové cíle sledujeme (8)?

V rámci marketingové strategie se zajímáme o 3 základní body, kterými jsou určení cílového trhu, tržní pozice produktu a volba marketingového mixu. Určení cílového trhu jsme již provedli pomocí segmentace trhu v rámci topiku *Potenciální trhy*, není proto potřebné tuto analýzu opakovat (7).

Dalším bodem je vymezení tržní pozice produktu (nebo služby), čili popis pozice produktu vzhledem k ostatním produktům téhož typu na trhu. K vymezení této pozice nám poslouží tříkrokový systém, podle kterého nejprve definujeme konkurenční výhody našeho produktu (nebo služby). Z těchto výhod určíme tu, která je nejsilnější čili tu, která náš produkt odlišuje od konkurence a činí jej užitečným pro zákazníka. Následným úkolem je vymyslet, jak tuto výhodu budeme propagovat – jak ji použijeme v našem marketingu (7).

Marketingový mix pak určíme pomocí metody 4P. Tato metoda zohledňuje náš cílový trh i tržní pozici produktu (7).

1.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix znamená nástroje marketingu. A sice nástroje, které použijeme k dosažení našich marketingových cílů. Nejběžnější je model 4P, který je pro zpracování podnikatelského plánu dostačující (6) (18).

Název modelu je odvozen od čtyř anglických slov, kterými jsou: *product*, *prices*, *place* a *promotion*. V českém jazyce tato slova znamenají produkt, ceny, místo nebo distribuci a propagaci ve smyslu marketingové komunikace (18).

Produkt

Jelikož produkt (nebo i služba) je to, co nabízíme zákazníkům a je tedy předmětem podnikání, je i středobodem marketingu. V podnikatelském plánu se zaměřujeme na to, co budeme zákazníkům nabízet a změny v nabídce produktů, tedy případné stažení zastaralých produktů nebo naopak přidání produktů nových. Tyto produkty popíšeme také z hlediska jejich vlastností, jako je vzhled a obal, a také případné dodatečné služby. Dále popíšeme marketingový mix neboli náš sortiment a množství produkce. V závěru se zaměříme na životní cyklus produktu, který popíšu dále (7).

Abychom mohli popsat náš produkt, musíme si uvědomit, co vlastně produkt, respektive úplný produkt je. Produkt se skládá z jádra, což není produkt sám o sobě, nýbrž užitek, který zákazníkovi přináší. Základní výrobek je důvod, proč zákazník právě náš produkt chce. Očekávaný výrobek je pak to, co naplňuje očekávání zákazníka od našeho produktu. Poslední „vrstvou“ produktu je rozšířený výrobek, což je to, co mu dává výhodu oproti konkurenci (18) (19).

V dnešních rozvinutých zemích je zápasíštěm konkurence právě rozšířený výrobek, proto očekávaný a základní výrobek splývají v jeden, který Kaňovská (2015) označuje za formální. Úplný produkt získáme „označováním“ rozšířeného produktu. Jedná se o přiřazení značky k produktu, která utváří jeho image (18).

Cena

Cena je to, co tvoří zisky podniku, co náš může odlišit od konkurence se stejnou nabídkou a tím, co u zákazníka může rozhodnout o koupi produktu (služby). Cena má

vliv i na psychologii zákazníka, resp. vypovídá něco o produktu. Každý zákazník má tyto meze subjektivní, nicméně většina zákazníků má určitou hranici mezi levným a drahým, cena může vypovídat o výhodnosti koupě, ale i o kvalitě produktu, nebo služby. Kromě toho může být cena určující i pro vnímání exkluzivity produktu a v tomto případě bývá často se značkou (18).

Prodejní cenu tvoří marže a nákupní cena toho, co výroby vstupuje. Běžně rozlišujeme tři způsoby stanovení ceny, přičemž v ideálním případě výslednou cenu určíme kombinací všech tří (6).

Konkurenční způsob: Tento způsob tvorby cen je nejběžnější u produktů či služeb, které v rámci našeho cílového trhu již existují. Spočívá v tom, že naše ceny stanovíme na základě cen přímé konkurence v souvislosti s naší strategií. Nevýhoda tohoto způsobu je ovšem ta, že neuvažuje naše reálné náklady, takže neznáme naši marži a s nejvyšší pravděpodobností neznáme ani marži konkurence (6).

Poptávkový způsob: Tento způsob zohledňuje vnímání zákazníka a často se používá u na trhu nových produktů. Podkladem pro určení cen tímto způsobem může být dotazníkové šetření, kdy zjišťujeme, kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit. Tento způsob také nezohledňuje naše reálné náklady (6).

Nákladový způsob: Nejsložitější, ale nejpresnější způsob, jak nastavit ceny. Při počítání cen tímto způsobem uvažujeme veškeré výrobní náklady, ke kterým připočítáváme marži (6).

Místo (distribuce)

V rámci distribuce se zaměřujeme na distribuční cesty. Tyto cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímou cestou je ta, kdy se dostává produkt od výrobce ke spotřebiteli. Pokud do tohoto vztahu vstupují další osoby, jedná se o nepřímou distribuční cestu. Zpravidla je to jeden ze tří vztahů:

Výrobce – maloobchodník – spotřebitel,

výrobce – velkoobchodník – maloobchodník – spotřebitel,

výrobce – velkoobchodník – makléř – maloobchodník – spotřebitel (20).

Jelikož se náklady za distribuci mohou výrazně promítnout do celkových nákladů, je třeba dobře zvážit možnosti distribučních cest – a to i z toho důvodu, že ne všechny cesty jsou vhodné pro různé produkty. Otázkou tedy je, zda používat nepřímé prodejné cesty a pokud ano, tak jaké a jak (7)?

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace obsahuje nástroje, které jsou pro spoustu lidí synonymem marketingu. Úkolem marketingové komunikace je vytvářet povědomí o námi nabízeném produktu (službě), informovat o něm, případně vytvářet vztah zákazníků s naším produktem (službou). Nástroji marketingové komunikace jsou: reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (PR – *public relations*), přímý marketing a osobní prodej (7).

Reklama: Je nenucený způsob, jak informovat a ovlivňovat zákazníky a veřejnost. Jedná se o placený nástroj komunikace, který neprobíhá osobním kontaktem. Správně zvolená reklamní kampaň pak pomáhá budovat vztah zákazníků a značky a vytvářet její image i image produktů. Reklama se nejčastěji vyskytuje v televizi, na internetu, v rádiích, na venkovních reklamních plochách, nebo v tisku (18).

PR: Cílem PR je budovat vztah lidí ke značce a také vzbuzovat a budovat důvěryhodnost značky. Budování těchto vztahů může probíhat pomocí různého veřejného prezentování značky např. na veletrzích a výstavách, nebo sponzoring a účast na charitativních akcích. Prostředkem PR může být také vydávání vlastních tiskovin, nebo zveřejňování výroční zprávy (18).

Přímý marketing: V rámci přímého marketingu je přímo osloven zákazník. Nejčastěji je to pomocí emailu, telefonického kontaktu, teleshoppingu nebo pomocí pošty (18).

Osobní prodej: Při osobním prodeji dochází k přímému střetu prodejce a zákazníka. Tento způsob prodeje je finančně nákladný, nicméně je považován za velmi úspěšný. Může se jednat o prodej v rámci prezentace na veletrzích a obchodních akcích, v rámci „firemních dýchánek“, atp. Výhodou osobního prodeje je, že prodejce může na zákazníka reagovat přímo a v reálném čase, a lépe ho tak nasměřovat ke koupi (7).

Podpora prodeje: Do podpory prodeje se používají různé slevové akce a jiná snížení ceny, výhodné nabídky (např. 1+1 produkt zdarma), věrnostní programy,

ochutnávky a vzorky, zárukové akce, aj. Podpora prodeje bývá zpravidla uplatňována v krátkodobém časovém horizontu (18).

Podpora prodeje může být orientována nejen na zákazníka ve smyslu konečného spotřebitele, ale může být použita i na mezičlánky u nepřímých distribučních cest, kdy se může jednat o různé zvýhodněné ceny při určitých odběrech, nebo soutěže, či zvýhodnění při propagaci naší značky (7).

1.4 Finanční plán

Ekonomickým vyjádřením našich přechozích šetření, analýz a návrhů je finanční plán. Finanční plán obsahuje všechny důležité výkazy a analýzy, na jejichž základě lze rozhodnout, zdali má náš podnikatelský záměr šanci uspět. Kromě toho umožňuje začínajícímu podnikateli lépe si uvědomit celou ekonomickou stránku podnikání (7).

1.4.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet nám v první řadě pomáhá odhadnout naše výdaje v prvních obdobích podnikání. Jelikož je založen na odhadech, nikdy není zcela přesný, protože do námi předpokládaného vývoje mohou vstoupit námi nepředpokládané, nebo jinak zohledněné skutečnosti. V rámci finančního plánu bývá tento rozpočet doplněný o výkaz peněžních toků – tzv. *cash flow*, plánovaný výkaz zisků a ztrát – výsledovku a o rozvahu (8).

Abychom mohli sestavit zakladatelský rozpočet, je třeba nejprve sestavit přehled plánovaných výdajů. Tyto výdaje roztrídíme do skupin dle toho, jak se v našem podnikání budou v průběhu času vyskytovat. Nejprve to budou jednorázové výdaje a výdaje vztažené k založení firmy, tzv. zřizovací výdaje. Sem řadíme různé poplatky např. u notáře, výpisy z rejstříků, atp. Další skupinou jsou výdaje vztažené k počátečním investicím. Jsou to např: nákup (pronájem) nemovitostí a jejich zařízení, nákup (pronájem) výrobních zařízení a jiného majetku, pojištění, mzdy a odvody, nákup zásob zálohy, výdaje na marketing a v neposlední řadě tvorba rezerv pro neočekávané výdaje. Další částí přehledu jsou provozní výdaje – budou se zde opakovat také výdaje z předchozí části. Spadají sem výdaje na pronájmy, energie, tvorbu rezerv, pořizování provozních zásob a majetku, mzdy a odvody a výdaje na pojištění a marketing (8).

Sečtením všech výdajů vztaženým k prvnímu období získáme celkové plánované výdaje. Tuto částku buď můžeme pokrýt z vlastních zdrojů, nebo částečně financovat z cizích zdrojů (viz kapitola 1.5). Cizí zdroje nám zvyšují výdaje (8).

Pro sestavení výkazů je třeba určit předpokládané příjmy. Jelikož tato částka se dá jen velmi těžko odhadnout, pracujeme ve výkazech s pesimistickou, realistickou a optimistickou variantou. Předpokládané příjmy určíme na základě našich marží, předpokládaných objemů prodeje a počtů zákazníků v jednotlivých měsících. Pro upřesnění odhadů můžeme využít statistik, pokud existují, nebo se pokusit o vlastní šetření (8).

1.4.2 Bod zvratu

Bod zvratu znázorňuje stav, kdy jsou celkové náklady rovny celkovým výdajům. Jinými slovy je bod zvratu hranicí mezi ziskem a ztrátou. Vypovídá, při jaké velikosti produkce u aktuálně nastavené ceny náš podnik již nebude ve ztrátě (21).

Vzorec bodu zvratu vyjadřujeme jako $Q_{BZ} = \frac{CFN}{p - VN_j}$, kde Q_{BZ} odpovídá množství produkce v bodě zvratu, CFN značí celkové fixní náklady, p jednotkovou cenu a VN_j jsou variabilní náklady na jednotku produkce (21).

1.5 Zdroje financování

Při zakládání podniku je třeba mít tento podnik z čeho financovat. Výše nutného startovního kapitálu se mění v závislosti např. na odvětví, velikosti a stylu podniku – jiný kapitál bude vyžadovat klenotnictví a jiný stánek s párky v rohlíku. Zdroje, kterými můžeme podnik financovat, zpravidla dělíme podle jejich vlastnictví na **vlastní a cizí zdroje**. Dále můžeme zdroje dělit dle časového hlediska, a to na **krátkodobé a dlouhodobé zdroje**. Vlastní zdroje jsou obvykle dlouhodobého charakteru, u cizích zdrojů se rozdělují dle splatnosti, kdy hranice je jeden rok. Dále platí, že dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů a krátkodobý z krátkodobých zdrojů (9).

1.5.1 Vlastní zdroje financování

Vlastní kapitál má dlouhodobý (trvalý) charakter a je tvořen vklady podnikatele, nebo i jeho společníků. Považuje se za nejdůležitější a nejlepší zdroj financování (8).

Vklady vlastníků

Počáteční vklady vlastníků jsou základním kamenem podnikání. Podíl krytí vlastními vklady si podnikatel určuje sám, nicméně u některých typů kapitálových společností (akciová společnost, společnost s ručením omezeným) je dána minimální výše vkladu zákonem. Vklady vlastníků jsou hlavním nositelem podnikatelského rizika, zároveň v podílu k cizím zdrojům vyjadřují finanční nezávislost podniku (9).

Zisk

Financování ziskem se nazývá samofinancování. Na rozdíl od financování cizími zdroji nám nezvedá náklady na cizí zdroje a nevzrůstá nám počet závazků, nicméně nelze jej považovat za stabilní zdroj – je ovlivněn mnoha faktory. Výhodou je, že ziskem se dají financovat rizikové projekty, na které je těžké získat cizí kapitál (9).

Odpisy

Odpisy odrážejí opotřebení majetku; jsou jeho finančním vyjádřením. Jsou stabilním zdrojem příjmů, proto se k financování hodí lépe než zisky (9).

1.5.2 Cizí zdroje financování

Cizí zdroje jsou půjčené zdroje od jiných osob a společnosti je využívají, pokud nemají dostatek vlastních zdrojů. Cenou za možnost využívání cizích zdrojů bývají úroky, které jsou nákladem na financování. Platí, že financování společnosti cizími zdroji závisí na jejich ceně (na úrocích), která musí být nižší, než jsou výnosy vzniklé na základě tohoto financování (8).

Úvěry

Úvěry jsou nejčastější formou financování cizími zdroji. Běžně je dělíme na finanční a obchodní úvěry. Mezi finanční úvěry spadají zejména bankovní úvěry a obchodní úvěry vznikají na základě vztahů s odběrateli a dodavateli (9).

Bankovní úvěry jsou úvěry poskytované bankou za cenu úroků. Dělí se na krátkodobé se splatností do 1 roku, střednědobé se splatností do 5 let a dlouhodobé. Krátkodobé úvěry bývají zpravidla levnější, protože spolu s časem roste bance i riziko. Bankovní úvěry jsou poskytovány na základě žádosti, která je posuzována dle předložených dokumentů. Banka vyžaduje ručení za úvěr, což může být u krátkodobých úvěrů pohledávkami, nebo u dlouhodobých majetkem (9).

Obchodní úvěry se dělí na dodavatelské a odběratelské. Dodavatelské úvěry spočívají v tom, že dochází k odkladu platby za zboží nebo služby. Jsou založené na důvěryhodnosti a na postavení subjektů, takže platby mohou být odloženy i o 90 dní. Odběratelské úvěry probíhají formou záloh od odběratelů (9).

Mezi další způsoby, jak financovat podnik patří například dluhopisy. **Dluhopisy** vytvářejí závazek emitenta, který se dostává do pozice dlužníka, vůči majiteli, který je v tomto vztahu v pozici věřitele. Jejich výhodou je, že věřiteli zakoupením dluhopisu nevzniká nárok na podíl ve společnosti. Kromě splátek nominální hodnoty vyplácí emitent úroky, které však lze pro daňové účely odečíst ze zisku. Dluhopisy nejsou příliš rozšířené u malých a středních podniků. Dalším způsobem je **tiché společenství**. Tichým společníkem se stává osoba, která dává do společnosti vklad, avšak nepodílí se na řízení této společnosti a oni do dění v ní nijak nezasahuje. Oplátkou tichý společník zpravidla vyžaduje vyšší výnosy, než jsou běžné u alternativních způsobů financování cizími zdroji. Mezi další zdroj patří **rizikový kapitál** – jde o způsob financování pomocí fondů rizikového kapitálu. Zpravidla se tak financují projekty, které mají vyšší riziko při jejich zakládání, ale slibují vysoký výnos během krátké doby. Princip spočívá v tom, že podíl z fondu rizikového kapitálu je investován v rámci základního kapitálu společnosti. Ve chvíli, kdy investor sezná, že svou investici dostatečně zhodnotil, prodá svůj podíl. Některé fondy jsou úzce specializované na určitý typ financování, může to být např. odvětví podnikání, nebo délka investic. Posledním méně obvyklým zdrojem jsou **business angels** což jsou samostatně vystupující investoři, kteří zpravidla investují do

malých a středních pro ně zajímavých podniků. Obvykle mají tito investoři přínos ve formě kontaktů, zkušeností a schopností a jejich podíl ve společnosti je časově omezený – po uplynutí sjednaného časového období investor svůj podíl odprodá (9).

1.5.3 Další možnosti financování

Mezi další možnosti financování patří leasing, faktoring a forfaiting. Jejich specifika jsou popsány v následujících podkapitolách.

Leasing

Leasing je způsob, jak získat k užívání věc (obvykle dlouhodobý movitý i nemovitý majetek) bez nutnosti uhradit její plnou cenu. Do vztahu při této operaci vstupují tři subjekty. A sice dodavatel, leasingová společnost a nájemce – v tomto případě podnikatel. Princip spočívá v tom, že leasingová společnost odkoupí od dodavatele předmět nájemcova zájmu a následně uzavře s nájemcem leasingovou smlouvu, tj. smlouvu o nájmu předmětu této smlouvy a následky plynoucí z jejího uplynutí. Podnikatel se tedy stává pouze nájemcem, majitelem je leasingová společnost (9).

Rozlišujeme několik základních typů leasingu. Jedním z nich je **operativní leasing**, který má krátkodobější charakter a je sjednáván na dobu kratší, než je životnost produktu – není podmínkou, aby byla nájemcem uhrazena jeho cena. Předmět je pronajímán společně se servisem a pojištěním potřebným k jeho provozu a po ukončení platnosti leasingové smlouvy předmět zůstává v jejím vlastnictví. Tento druh leasingu jde obvykle za určitých podmínek vypovědět před uplynutím doby nájmu. Dalším druhem leasingu je **finanční leasing**, který nelze vypovědět a musí být uhrazena plná cena předmětu leasingu. O předmět leasingu se nájemce stará sám. Třetí možností leasingu je **zpětný leasing**, při kterém společnost prodá svůj majetek leasingové společnosti a následně si ho pronajme. Tento krok se obvykle provádí při potřebě zvýšení likvidity (9).

Faktoring a forfaiting

Faktoring je zajišťován faktoringovými společnostmi a jedná se o odkup krátkodobých pohledávek nejčastěji se splatností do 90 dní. Využívá se v případě, kdy nemůžeme, nebo je pro nás nevýhodné čekat na uhrazení pohledávky. Funguje tak, že

faktoringové společnosti podstoupíme naši pohledávku, ze které nám tato společnost vyplatí dohodnutou zálohu. Po té, co faktoringová společnost inkasuje pohledávku od dlužníka, odpočítá z ní poplatky, náklady na úvěrové krytí a již vyplacenou zálohu a nám vyplatí vzniklá doplatek (9).

Forfaiting zprostředkovává forfaitingová společnost neboli forfaiter a jedná se o odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek. Jelikož je riziko z nezaplacení pohledávky přenášeno na forfaitera, bývají zpravidla odkupovány jen zajištěné pohledávky (např. směnka s bankovním ručením) s nízkým rizikem nezaplacení. Se vzrůstajícím rizikem roste i ztrátovost forfaitingu pro podnikatele (9).

1.6 Způsoby analýzy prostředí

V následujících odstavcích vysvětlím analýzy, které budu používat k vytvoření podkladu pro podnikatelský plán.

1.6.1 PESTE analýza

PESTE analýza slouží k popsání vnějších faktorů, které mohou ovlivňovat podnik. Můžeme se setkat s různými názvy a tedy i verzemi této analýzy, jako je např. STEP, SLEPTE, atp (22).

Název této analýzy je tvořen prvními písmeny anglických slov political (politické faktory), economic (ekonomické faktory), social (společenské a demografické faktory), technological (technologické faktory) a enviromental (životní prostředí). Někdy do této analýzy vstupuje také legal (právní faktory) (22).

Politické faktory

V rámci politických faktorů, které mohou ovlivnit náš podnik se zaměřujeme na ty, které mohou ovlivnit situaci v celé zemi. Je to tedy např. stabilita vlády a státu, možné dopady na podnikání a zaměstnání vlivem voleb, plány vlády např. na změnu výše a podmínek získání sociálních dávek, změnu věku odchodu do důchodu, nebo zkrácení/prodloužení zákonem dané pracovní doby, nebo plány na znárodňování. Díváme se zde také např. na bezpečnostní situaci v naší oblasti, nebo na možnosti různých grantů a dotací ze strany státu (12).

Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů zkoumáme především fázi hospodářského cyklu, ve které se naše země nachází, aktuální nebo očekávané zvyšování/snižování úrokových sazeb a vývoj kurzů, daňové zatížení, nebo míru inflace (12).

Společensko-demografické faktory

V rámci společenských faktorů zkoumáme demografické složení obyvatelstva, do kterého zahrnujeme vzdělání obyvatelstva – ovlivňuje situaci na pracovním trhu. V této části se zabýváme také životním stylem a životní úrovní obyvatelstva a jejich předpokládaným vývojem, neboť tyto skutečnosti mohou významně ovlivnit náš podnik. Důležité jsou také aktuální a předpokládané nálady a postoje společnosti (12).

Technologické faktory

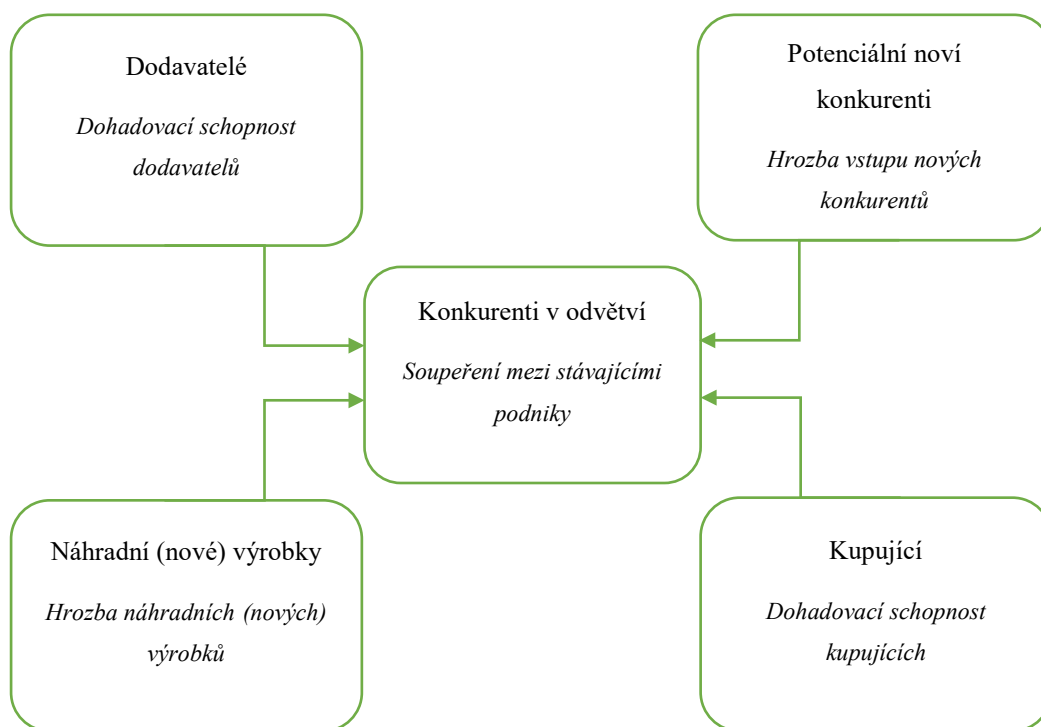
Technologické faktory mohou také významně ovlivňovat podnik, zaměřujeme se tedy např. na nové technologie v rámci našeho oboru, které mohou např. zefektivnit práci nebo zvýšit její bezpečnost. Zkoumáme aktuální trendy, jako je vývoj komunikace v souvislosti s využíváním technologií (12).

Faktory životního prostředí

V souvislosti s klimatickými změnami je kladen stále větší důraz na ekologii. Proto bychom měli zanalyzovat také zvyklosti a principy, které s ekologií souvisí, mezi kterými bude např. způsob nakládání s odpady (22).

1.6.2 Porterův pětifaktorový model

Micheal E. Porter zkonstruoval model, ve kterém na sebe vzájemně působí pět dynamických sil, které ovlivňují a utvářejí pozici na trhu, strategii podniku a tím i jeho ziskovost. V rámci této analýzy zkoumáme obor našeho zaměření, resp. konkurenční prostředí v rámci tohoto oboru (23).



Obrázek č. 1: Porterův pětifaktorový model (Zdroj: (23))

Kupující

Životaschopnost odvětví spočívá v ochotě kupujících zaplatit cenu převyšující náklady na tvorbu výrobků nebo služeb. Není důležité jen uspokojování potřeb kupujících, ale také udržení vytvářené hodnoty, kterou může ovlivnit např. vstup nového konkurenta nebo zavedení nového výrobku na trh. Hodnotu produktu mohou podniky v rámci konkurenčního boje přenechat kupujícím snížením cen, nebo zvýšením nákladů na tento boj. Cílem podniku je tedy vytvářet takový produkt, který má pro kupujícího velkou hodnotu a může tak generovat větší zisk a pružně reagovat na nabídku a poptávku (23).

Nové (náhradní) výrobky

Jiným slovem je lze nazvat substituty. Jedná se o produkty či služby, které nejsou totožné s naším produktem či službou, ale mohou ji nahradit. U substitutů je třeba zkoumat, jaké mají kupující k dispozici a nakolik je náročné k nim přejít. Při analyzování této složky se zabýváme tím, jaké substituty se již na trhu vyskytují v řadách konkurence

a také se zaměřujeme na ty, které by konkurence mohla v dohledné době uvést na trh. Platí, že k novým substitutům kupující přecházejí postupně a rychlost tohoto postupu se zvyšuje s šířením povědomí o tomto substitutu (24).

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů se odvíjí od různých faktorů, jedním z nich je množství dodavatelů na trhu a s tím spojená specifická odebíraného produktu či služby. Pokud nemáme k dispozici výběr z většího množství dodavatelů, kteří by nám nabídli stejný produkt nebo substitut v odpovídající kvalitě, dodavatel má velmi silnou vyjednávací pozici. Svou roli zde může sehrát také velikost či jméno dodavatele a nedostatečná informovanost odběratele, např. kvůli netransparentnímu trhu (25).

Potenciální noví konkurenti

V tomto bodě se zaměřujeme na překážky, které musí nový potenciální konkurent překonat při vstupu na trh. Mezi obvyklé překážky, které potenciální konkurenty odradí patří např. byrokratická náročnost a legislativní omezení nebo potřeba vyššího vstupního kapitálu. Odrazující může být také existence již zaběhlých podniků, které mají vybudované určité jméno a věrné zákazníky. Dalším bodem je know-how, které buď může být u vstupujícího konkurenta nedostatečné, nebo může mít strach z jeho nedostatečnosti, nebo naopak může mít nově vstupující konkurent výhodu proti již zaběhlým podnikům např. díky znalosti nových technologií (25).

Stávající konkurenti v odvětví

Rivalita v rámci odvětví je ovlivňována mnoha faktory, jedním z nich je počet a velikost konkurentů – boj probíhá primárně mezi podniky na stejné nebo podobné úrovni a velikosti. Vliv na soupeření má také nízké tempo nebo stagnace rozvoje odvětví a nízká diferenciací produktu. Rivalitu může podporovat také příliš vysoké množství konkurentů, kdy další rozvoj podniku může probíhat v zásadě jen na jejich úkor. Důležitý je také vztah mezi konkurenty tedy to, zdali spolu vzájemně koexistují, nebo mezi nimi probíhá boj o pozice (25) (26).

1.6.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k určení slabých a silných stránek podniku a také k nalezení příležitostí a hrozeb. Díky této analýze můžeme odhalit, v čem spočívají konkurenční výhody podniku a zároveň, jaké faktory mohou stát za jeho úspěchem (27).

Při zpracování této analýzy bychom se měli řídit několika zásadami. První zásadou je respektování účelu, za jakým je sestavována. Znamená to, že SWOT analýzu vztahujeme pouze ke konkrétnímu řešenému problému a není univerzální pro všechny problémy. SWOT analýza by měla být především jednoduchá. Tato jednoduchost spočívá v zaměření se na podstatné faktory ovlivňující zkoumaný problém, protože příliš mnoho dat, z nichž určitá část bude mít zanedbatelnou vypovídající hodnotu, by zbytečně komplikovalo tvoření výstupů z této analýzy. Další zásadou je, že pokud je SWOT analýza tvořena za strategickým účelem, zaměřujeme se na problémy, které se strategií (z dlouhodobého hlediska) souvisí. SWOT analýza by měla být objektivní. Fakta, která jsou do analýzy zahrnuta by měla mít přiřazena svou váhu dle jejich důležitosti (závažnosti) (27).

Tato analýza může posloužit také jako výstup z jiných proběhlých analýz, kdy jsou do přehledné tabulky zpracovány všechny její složky. Jinými slovy různé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí lze považovat za dílčí analýzy pro zpracování SWOT, což následně může ulehčit jejich prezentaci (27).

Tabulka č. 1: Schema SWOT analýzy (Zdroj: (27))

Výčet silných stránek <i>Strenghts</i>	Výčet slabých stránek <i>Weaknesses</i>
Výčet příležitostí <i>Opportunities</i>	Výčet hrozeb <i>Threats</i>

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části bakalářské práce zpracuji výchozí data pro tvorbu podnikatelského plánu na základě teoretických poznatků uvedených výše. K analýze současného stavu použiji analýzy SLEPT, Porterovu analýzu a SWOT analýzu.

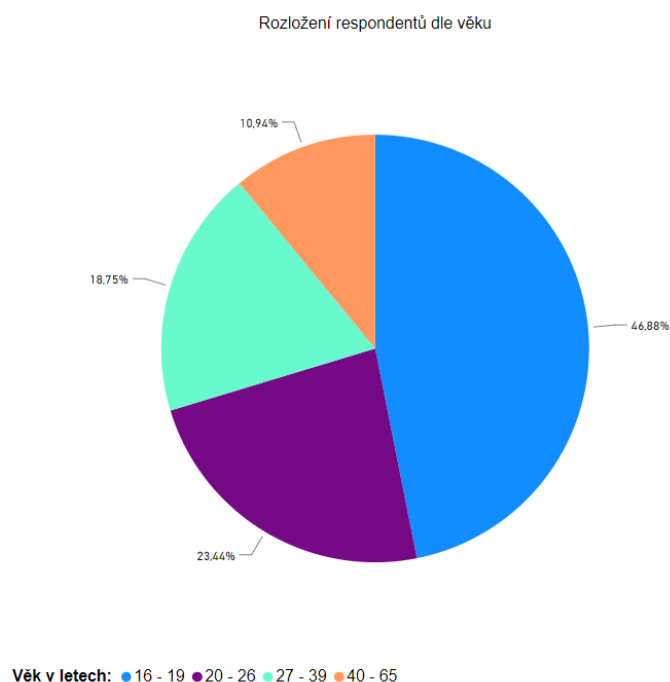
Pro získání dat od potenciálních zákazníků jsem vytvořila dotazník, který jsem šířila pomocí sociálních sítí. Tento dotazník zodpovědělo celkem 67 lidí, z nich 3 uvedli, že nežijí, ani jinak nepobývají v Mladé Boleslavi, proto budou z analýzy vyloučeni.

Cílem této části je zpracovat podklady pro vytvoření podnikatelského plánu na založení nové cukrárny v Mladé Boleslavi.

2.1 Analýza trhu – marketingový průzkum

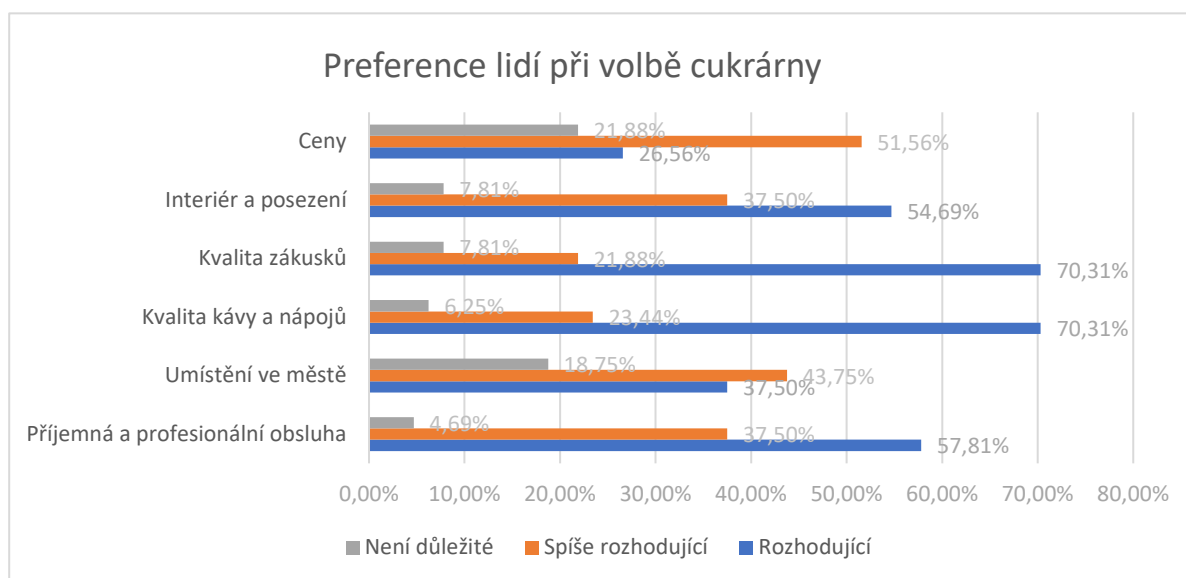
K analýze trhu a marketingovému průzkumu jsem zpracovala dotazník, který je součástí příloh této práce. Dotazník se skládal ze 17 otázek zaměřených na marketingový průzkum a průzkum konkurence. Dotazník byl distribuován prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde byl sdílen i v několika místních skupinách pro získání více respondentů. Tento dotazník vyplnilo celkem 67 lidí z nichž 3 lidé uvedli, že nemají vztah k Mladé Boleslavi, a proto jejich odpovědi nebyly do zpracování zahrnuty. Do analýzy je zahrnuto také vlastní pozorování.

Z mého pozorování kavárny a cukrárny navštěvují zpravidla mladí lidé s vyšším stupněm vzdělání – studenti, nebo pracující. V dnešní době není ani výjimkou sjednávání různých pracovních schůzek v podnicích tohoto typu. Dalším běžným zákazníkem cukráren jsou maminky s dětmi, pokud je pro ně prostředí cukrárny příznivé. Co se týče pohlaví, návštěvnost cukráren a kaváren je vyvážená, můj dotazník na něj tedy nebral ohled. V následujícím grafu je zobrazena věková struktura respondentů.



Graf č. 1: Rozložení respondentů dle věku (Zdroj: vlastní zpracování)

V dotazníkovém šetření byla zahrnuta i sekce nad 65 let, avšak žádní takoví respondenti se šetření nezúčastnili – lze to přičítat i šetření probíhajícího pomocí sociálních sítí. Z šetření dále vyplývá, že absolutní většina respondentů byla ve věku do 39 let, což koresponduje s cílovou skupinou – mladými lidmi ve studijním, nebo již produktivním věku.

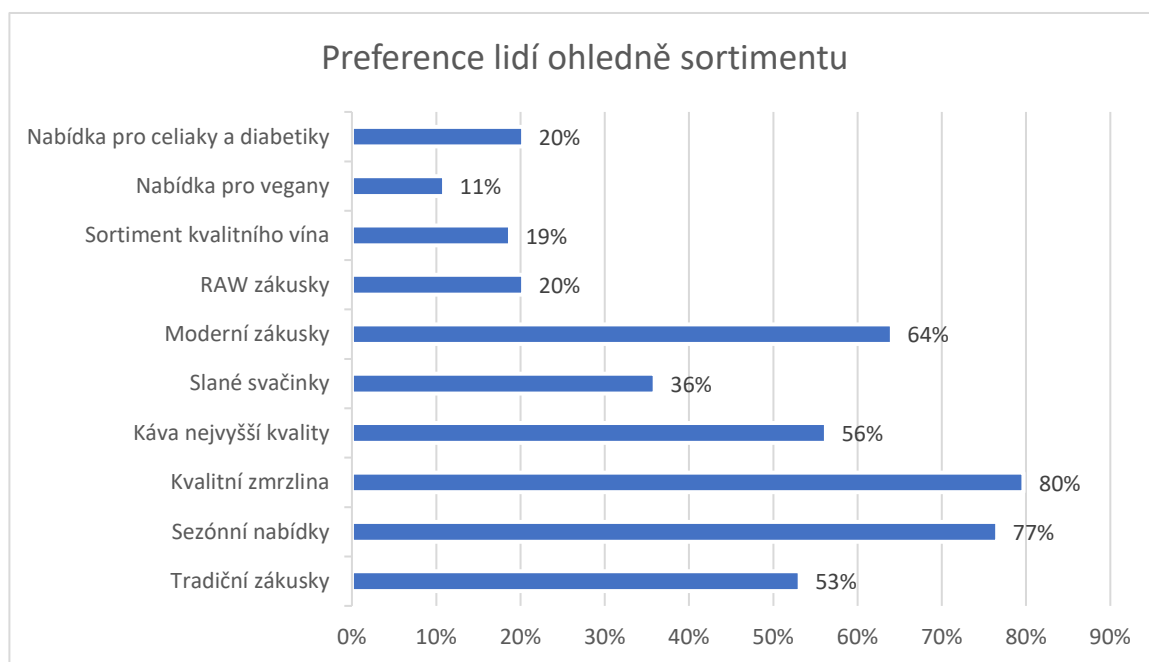


Graf č. 2: Preference respondentů při volbě podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

V dotazníku jsem se dále zaměřila na preference lidí při volbě podniku. Výsledky tohoto šetření jsou zobrazeny v grafu níže.

Výsledek průzkumu jasně potvrzuje trendy, které aktuálně vládou na českém potravinovém trhu obecně. Cena je zcela logicky důležitým faktorem ovlivňujícím volbu zákazníka, avšak v porovnání s ostatními zkoumanými faktory jsou lidé ochotni nároky na ní nejvíce upozadit. Průzkum odráží zájem lidí o kvalitní potraviny a nápoje, kterých je na našem trhu stále nedostatek. Trend vyhledávání kvality je natolik silný, že přes 70 % respondentů považuje kvalitu sortimentu za zcela rozhodující, dokonce je výrazně důležitější než kvalita obsluhy nebo zázemí cukrárny. Společně s cenami v podniku je pro lidi méně důležité i umístění ve městě (podrobněji v kapitole 2.2).

V dotazníku jsem dále zjišťovala, co by podle respondentů měl sortiment cukrárny obsahovat. Lidé zde měli možnost zaškrtnout více možností, proto následující graf uvádí, kolik procent lidí by v sortimentu uvítalo každou konkrétní možnost.

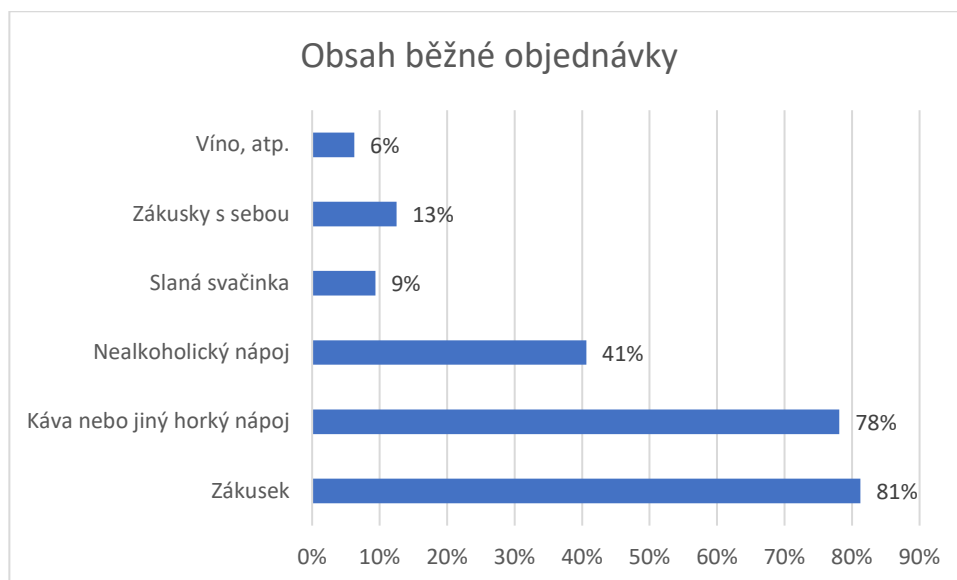


Graf č. 3: Preference lidí ohledně sortimentu (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníku je patrné, že ve městě není dostatek kvalitní zmrzliny. Druhou nejpreferovanější volbou byly sezónní nabídky, např. použití jahod nebo dýně, které jsou pro lidi atraktivní vzhledem k možnosti zkusit něco nového a vzhledem k využívání sezónních surovin u lidí navozují pocit čerstvosti a kvality. Zajímavé je zjištění, že lidé preferují moderní zákusky typu cheesecake a různé mousse před

tradičními zákusky jako jsou věnečky a kremrole. Tento výsledek není překvapivý, protože v dnešní době se často setkáváme s moderními zákusky v nových podnicích, které obvykle nabízejí kvalitnější zázemí a služby, zatímco s tradičními zákusky se setkáváme spíše ve starších podnicích, jejichž rozvoj ustal v řádu desítek let v minulosti a nejen zázemí a služby, ale ani prezentace sortimentu nebývá odpovídající dnešním standardům, a proto lidé mívají tyto zákusky spojené spíše s horší kvalitou. Lidé projevíli zájem také o veganské a RAW zákusky a také o zákusky pro diabetiky a celiaky. V rámci sortimentu se tyto kategorie dají sloučit pod RAW zákusky, neboť jejich korpusy se stávají zpravidla ze skořápkových plodů (neobsahují lepek), bývají slazené agávovým sirupem (vhodný pro diabetiky) a vzhledem k tomu, že výrobky a ani jejich jednotlivé složky nejsou tepelně upraveny, nepřidávají se do nich vejce a k jejich výrobě bývají používána rostlinná mléka. Více než třetina lidí by v sortimentu uvítala slané svačinky a více než polovina lidí záleží na kvalitě kávy. Jen 19 % respondentů by uvítalo v nabídce uvítalo kvalitní vína, což lze přičítat oblasti – v Mladé Boleslavi většina lidí rozděluje víno dle barvy, případně na suché a sladké.

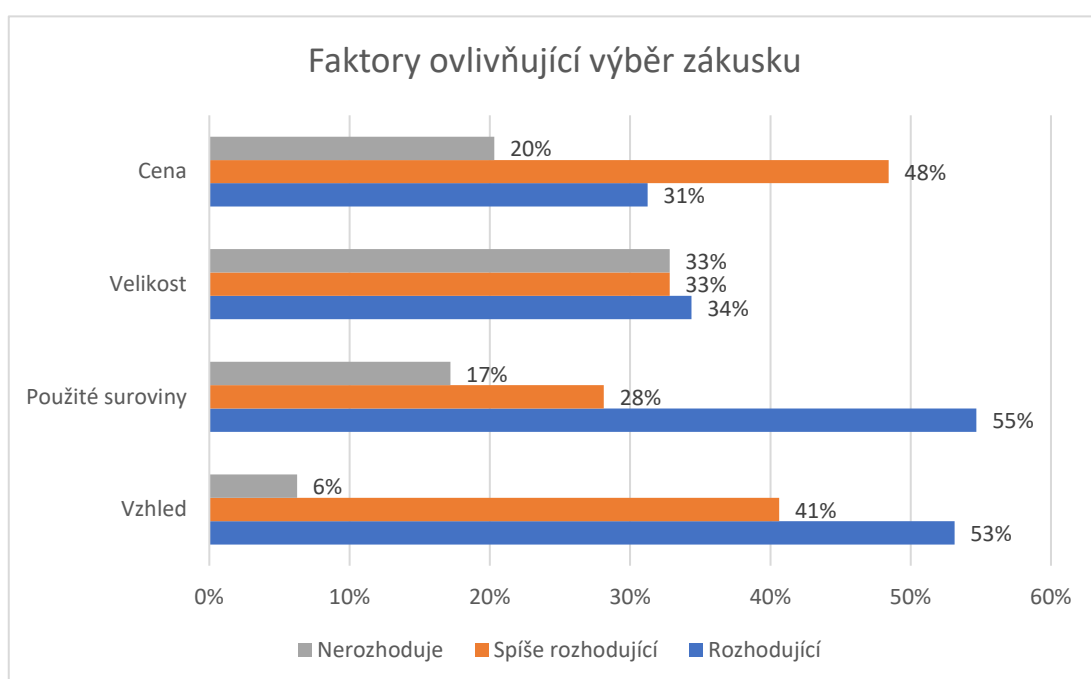
Vzhledem ke zjišťování preferencí lidí ohledně nabízeného sortimentu jsem zjišťovala i skladbu běžné objednávky respondentů. V následujícím grafu jsou uvedeny procentuální hodnoty zastoupení jednotlivých typů produktů v běžné objednávce při návštěvě kavárny nebo cukrárny.



Graf č. 4: Obsah běžné objednávky na jednoho člověka (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle průzkumu si absolutní většina lidí objedná kávu a zákusek, téměř polovina (i) jiný nealkoholický nápoj. Víno a podobné alkoholické nápoje a slané svačinky nejsou u lidí při návštěvě cukrárny příliš populární. 13 % respondentů také využívá možnost brání si zákusků a dortů s sebou. Skladba běžné objednávky lidí svědčí o tom, že lidé si nejčastěji chodí do kavárny posedět. O tom vypovídá i fakt, že

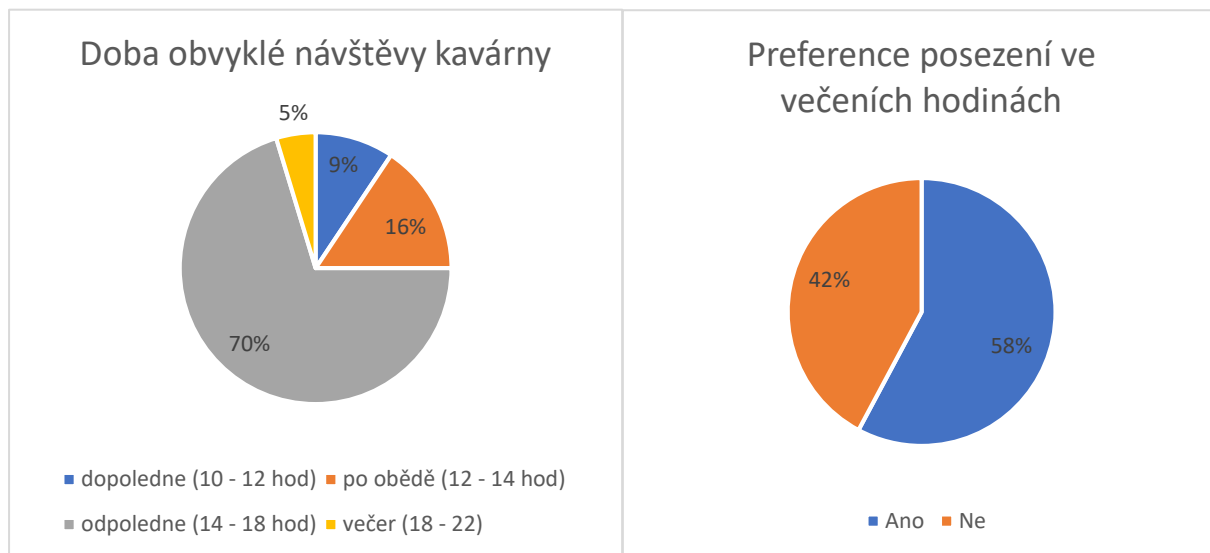
V souvislosti s nároky lidí na kvalitu sortimentu jsem se zajímala také o faktory, které jsou pro ně rozhodující při volbě zákusku. V dotazníku jsem zjišťovala, jakou váhu lidé přikládají ceně, vzhledu, velikosti a složení zákusku. Shromážděná data jsou zobrazena v grafu.



Graf č. 5: Faktory ovlivňující výběr zákusku (Zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče výběru zákusku, je pro lidi na prvním místě jeho vzhled. Cena a použité suroviny zajímají zhruba stejné množství lidí, avšak výrazně větší důraz lidé kladou na složení, což potvrzuje trend vyhledávání kvality. Zvláštní veličinou v tomto vztahu je velikost zákusku, která do určité míry ovlivňuje dvě třetiny lidí. Na základě pozorování českého zákazníka lze předpokládat, že se lidé řídí potřebou získat co nejvíce za co nejméně finančních prostředků, avšak toto řešení bývá na úkor jimi požadované kvality.

V rámci dotazníkového šetření jsem zkoumala také dobu, ve kterou lidé obvykle navštěvují kavárnu. Také jsem se zaměřila na zájem lidí posedět v kavárně nebo cukrárně do pozdních večerních hodin.

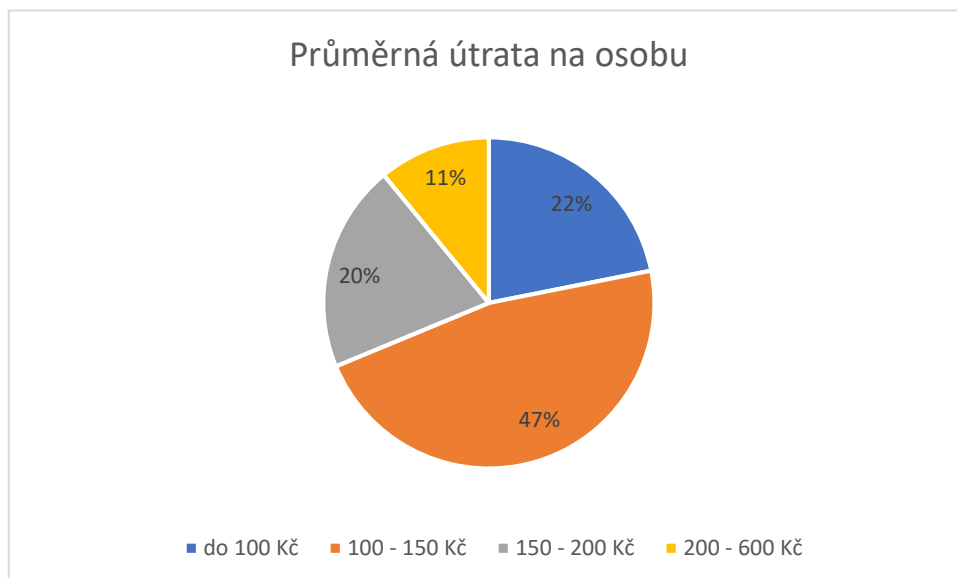


Graf č. 7: Doba návštěvy kavárny (Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 6: Preference posezení ve večerních hodinách (Zdroj: vlastní zpracování)

Z průzkumu vyplývá, že pouze 9 % lidí navštěvuje kavárnu během dopoledne. Od 12 hodin se návštěvnost prudce zvyšuje, obzvláště po 14. hodině. Toto je pravděpodobně ovlivněno tím, že v tuto dobu končí studenti a velká část zaměstnanců ve městě. Ačkoli jen 5 % respondentů uvedlo, že navštěvují kavárny a cukrárny po 18. hodině, 58 % z celkového počtu projevilo zájem posedět v podniku do pozdějších večerních hodin.

V rámci dotazníkového šetření jsem se zaměřila také na běžnou útratu vztaženou na jednoho člověka v kavárně nebo cukrárně. 22 % lidí utratí v kavárně méně než 100 Kč, což odpovídá pouze nápoji, nebo kávě a zákusku v nižších cenových hladinách. Téměř polovina lidí uvádí, že zaplatí 100 – 150 Kč, což plně koresponduje se zjištěním, že většina lidí si chodí dát kávu a zákusek. Pětina lidí utratí v kavárně 150 – 200 Kč, což odpovídá zhruba kávě, zákusku a nealkoholickému nápoji. Jen 11 % lidí uvedlo, že v kavárně či cukrárně utratí při jedné návštěvě mezi 200 – 600 Kč. V dotazníku byla zařazená možnost i vyšší útraty, pro tu se však žádný z respondentů nevyjádřil.



Graf č. 8: Průměrná útrata na osobu (Zdroj: vlastní zpracování)

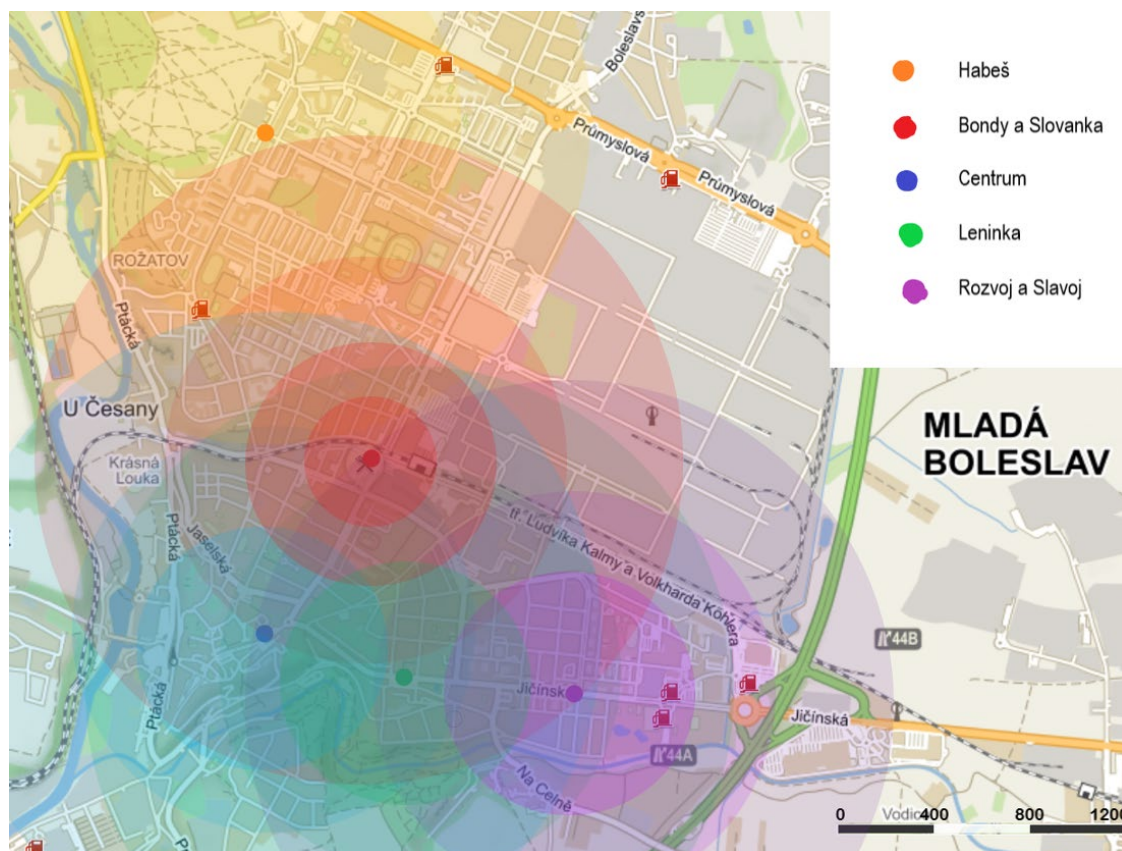
V dotazníku jsem se zaměřila také na rodiny s dětmi. 19 % z dotazovaných uvedlo, že má děti nebo vnoučata. 58 % procent, tedy více jak polovina, lidí, kteří odpověděli, že děti či vnoučata mají, uvedlo, že v Mladé Boleslavi není dostatek vhodných podniků k rodinným návštěvám. V rámci celkového mínění o kavárnách 56 % respondentů uvedlo, že v Mladé Boleslavi je dostatečný výběr kaváren a cukráren, 44 % lidí si myslí opak. Ačkoli vstup kaváren do dotazníkového šetření zkreslil výsledek, co se týče čistě cukrárenského trhu, bylo nutné je vzhledem k nedostatku jiné konkurence zařadit také. I přesto se téměř polovina lidí domnívá, že v Mladé Boleslavi není dostatek kvalitních podniků.

2.2 Umístění podniku

Jelikož je Mladá Boleslav průmyslové město a je ve své podstatě továrnou obklopenou sídliště (nemá tedy centrum, od kterého se do krajů rozpíná město) a mnoho lidí do ní dojíždí za prací či vzděláním, rozhodla jsem se do dotazníkového šetření zahrnout otázku na umístění podniku, abych zjistila, které lokality jsou pro obyvatele atraktivní.

Kromě volby umístění cukrárny jsem v dotazníku zjišťovala, kolik minut pěší chůze jsou lidé ochotni investovat do přepravy do cukrárny. Pokud uvažují, že běžně ujde člověk jeden kilometr za 10 minut, rozdělila jsem zóny časové dostupnosti do 5, 10, 15 a

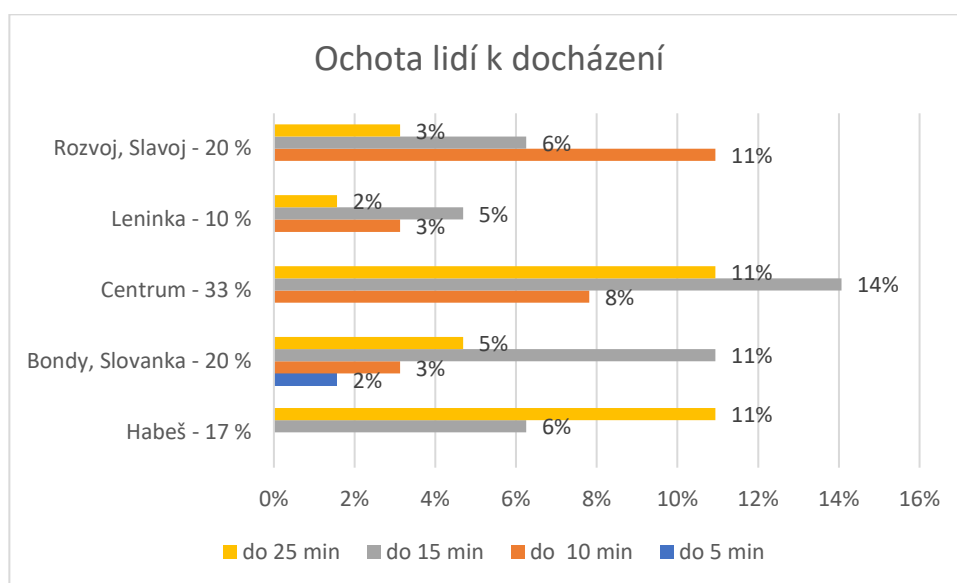
25 minut. Následující mapa znázorňuje lokality a vzdálenosti k pěšímu docházení již s ohledem na to, zda jsou lidé ochotní z dané lokality na tuto vzdálenost docházet.



Obrázek č. 2: Vzdálenostní zóny v Mladé Boleslavi (Zdroj: (34))

Nejvíce lidí, celkem 33 % respondentů, by si přálo mít novou cukrárnu v centru a zároveň jsou z této lokality ochotni nejdále docházet. Z hlediska umístění jsou nejméně atraktivní lokality Leninky a Habeše, avšak lidé nemají problém se z těchto lokalit přesouvat. Pětina respondentů hlasovala pro oblast sídliště Slavoj a Rozvoj, avšak s narůstající vzdáleností jejich zájem klesá. Celkem 25 % lidí preferuje vzdálenost docházení do 10 minut, 42 % pak do 15 minut a 31 % lidí do 25 minut.

V následujícím grafu jsou znázorněny jednotlivé lokality v procentuálním zastoupení vzhledem k počtu respondentů. V rámci těchto lokalit je pak zobrazena ochota lidí k docházení do jednotlivých vzdáleností. Pokud vycházíme z předpokladu, že lidé preferují co nejkratší vzdálenost k docházení, cukrárna by měla být v centru a jeho blízkém okolí.



Graf č. 9: Ochota lidí k docházení z různých částí města (Zdroj: vlastní zpracování)

V Mladé Boleslavi se relativně často střídají podniky, a proto je vzhledem k velikosti města nabídka komerčních prostor poměrně široká. Většina nabízených prostor je ovšem pro účely cukrárny nevhodná a musela by se zvolit možnost, kdy prodejna s kavárnou a výrobní nejsou v jedné budově. Pro tento návrh volím aktuálně dostupné prostory na adrese Staroměstské náměstí, tedy v samém srdci centra, které při ceně 15 000 Kč za měsíc nabízejí kuchyň, sociální zařízení, skladovací prostory, místnost pro prodejnu a zahrádku. Nevýhodou těchto prostor je jejich nutná rekonstrukce pro účely zřízení cukrářské provozovny (28).

2.3 Personální zabezpečení

Jelikož se provozovna bude stávat z cukrářské výrobní, prodejny a kavárenské části a pultu se zmrzlinou, je potřeba tomu přizpůsobit personální požadavky. V tomto modelu je uvažován pronájem komerčních prostor v ulici Staroměstské náměstí, personální požadavky tedy vychází z něj.

Pro výrobu budou, minimálně v začátcích podniku, stačit 3 vzájemně se prolínající cukráři tak, aby na směně byli přítomní vždy dva z nich a jejich směny budou pohyblivé dle objednávek. V prodejně se budou střídát dvě prodavačky – servírky, přičemž jejich pracovní doba bude od 12 do 20, o víkendech od 10 do 20. O prodej zmrzliny se budou

starat také tyto prodavačky, přes léto bude na prodejně fungovat také brigádnice. Dále je třeba sehnat brigádnici na pozici uklízečky.

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě a zaručené mzdě rozděluje zaměstnance do skupin dle jejich profese a následně jim tabulkou určuje nejnížší zaručenou mzdu. Prodavači, cukráři a servírky patří do skupiny č. 3, jejich minimální zaručená mzda je tedy 97,30 Kč/hod, což odpovídá 16 280 Kč hrubého měsíčně (29).

2.4 PESTE analýza

V následujících odstavcích rozeberu jednotlivé složky PESTE analýzy, tedy politické, ekonomické, sociálně-demografické, technologické a enviromentální faktory, jinými slovy faktory, které z vnějšku mohou ovlivňovat podnik.

2.4.1 Politické faktory

Česká republika je malá země ve středu Evropy, což je příznivé z hlediska bezpečnosti. Politický tlak ohledně migrace z Afriky a Blízkého východu je nízký, naše země je pro tyto národy neatraktivní, což snižuje riziko teroristických útoků. Zároveň vzhledem k poloze země jsme ušetřeni živelných katastrof většího rozsahu.

Současná vláda zatěžuje podnikatele stále větší byrokratizací, je tedy otázkou následující vývoj pro příští volební období, neboť Češi vzhledem ke své mírné povaze příliš neinicují změny.

Vliv na podnikání by měl případný odchod Velké Británie z Evropské unie, který by ovlivnil spolupráci mezi státy a tím také ekonomiku nejen jednotlivých států, ale i Evropské unie jako celku.

2.4.2 Ekonomické faktory

Od roku 2009 zaznamenáváme meziroční růst HDP. Tento trend by měl pokračovat i v následujících letech, avšak procentuální výše růstu se bude postupně snižovat z odhadovaných 2,8 % v roce 2018 až k 2,2 % v roce 2022. Zároveň se inflace drží okolo 2,1 %, v následujících letech by mohla klesat k 1,8 %. Nezaměstnanost se aktuálně drží okolo 2,5 % a neměla by se významně měnit v následujících třech letech. V následujících

třech letech lze očekávat snížení tempa růstu mezd. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti a stárnutí populace bude přetrvávat nedostatek pracovních sil (30).

Dle makroekonomické predikce se dá očekávat růst HDP i v následujících letech. Případný BREXIT by tempo růstu pravděpodobně snížil. Vyrovnání se s novou situací by mohlo proběhnout v krátko- až střednědobém časovém horizontu, významnější vliv by byl pravděpodobně patrný až v dlouhodobém časovém horizontu. BREXIT by ovlivnil dovoz a vývoz zejména v rámci Evropy (30).

2.4.3 Společensko-demografické faktory

K 31. prosinci 2018 měla Mladá Boleslav 44 489 obyvatel. Průměrný věk obyvatelstva byl 42, 4 roku, přičemž se postupně zvyšuje. 29 651 obyvatel bylo v rozmezí 15 – 64 let. Okres Mladá Boleslav čítal v roce 2018 přes 129 000 obyvatel, míra nezaměstnanosti zde byla 1, 92 %, což je výrazně pod celorepublikovým průměrem (31).

Podle sociodemografické analýzy v roce 2011 bylo v Mladé Boleslavi cca. 15 % lidí pouze se základním vzděláním, což bylo méně, než je krajský i celorepublikový průměr. V tomto roce také pouze 15, 5 % obyvatel dosahovalo na vyšší vzdělání než středoškolské. Vzhledem k faktu, že se jedná o průmyslové město, jsou zde zvýšené požadavky na lidi s odborným vzděláním – lidí s vyučením je méně, než jaká je poptávka po nich (32).

Vlivem pracovních příležitostí vzniklým nedostatkem pracovních sil se do města, obzvláště na nižší pozice v továrně, stěhují lidé z východu Evropy. Tito lidé se pak sdružují v okolí ubytoven a v méně atraktivních částech města. V Mladé Boleslavi je také poměrně výrazně zastoupené romské etnikum.

Z hlediska kultury a náboženství lze město označit jako poměrně zaostalé, avšak v posledních letech se město snaží organizovat různé festivaly a obecně pozvednout úroveň města. Dle výroční zprávy Škoda Auto a. s. za rok 2018 mladoboleslavská pobočka zaměstnávala 24 678 lidí jako své kmenové zaměstnance (33). To je o cca. 5 000 lidí méně, než je obyvatel v Mladé Boleslavi ve věku od 25 do 64 let. Jelikož jsou ve městě a okolí společnosti, které továrně dodávají externí zaměstnance, nebo jsou např. výrobci dílů pro výrobu, má i životní styl většiny obyvatel průmyslem ovlivněný ráz.

2.4.4 Technologické faktory

Technologický pokrok se v dnešní době nevyhýbá snad již žádnému odvětví. Ačkoli v provozech běžně nalezneme staré, avšak stále dobře využitelné stroje, nové technologické aspekty jsou dobře využitelné pro zjednodušení a zefektivnění práce. Jako příklad lze uvést časovače na šlehacích strojích, kdy zaměstnanci nemusí hlídat čas šlehání a mohou se věnovat jiné práci. Jako výborné řešení se nabízí také cukrářské stroje, které zvládnout směs promíchávat a vařit zároveň, ani by byla potřeba přítomnost člověka, pokročilejší jsou vybavené i pasterem a chlazením, což ušetří čas při výrobě polotovarů pro další cukrářskou výrobu. Nejen tyto stroje ale i moderní pece bývají programovatelné, což zjednodušuje práci a snižuje riziko selhání lidského faktoru. Dochází také k vývoji komunikace strojů po síti pomocí jejich vlastních aplikací, kdy můžeme tyto stroje např. ovládat na dálku, nebo odesílají technická data o jejich stavu, a proto nemusí být nutné ihned převážet do servisu celý stroj v případě poruchy.

V době sociálních sítí se vyplatí zaměřit i na ně – mohou být velmi mocným marketingovým nástrojem, kdy např. sdílíme aktuality z podniku, ale můžeme pomocí nich sledovat i konkurenci. Lze také vytvářet internetové formuláře určené k rezervaci, nebo k objednávkám.

2.4.5 Faktory životního prostředí

Vzhledem k tomu, že se jedná o cukrárnu, nejsou zde rizika spojená např. se zamořením okolí chemikáliemi, nebo s produkcí nebezpečného odpadu. Je ovšem dobré sledovat a následovat ekologické trendy současnosti, jako je třídění odpadů a jejich maximální omezení. V rámci boje za lepší životní prostředí lze např. nepoužívat plastová brčka a nahradit je kovovými, nebo ekologicky rozložitelnými, nebo nepoužívat jednorázové plastové obaly ve vztahu k zákazníkům. Ve vztahu k výrobě lze např. odebírat suroviny ve větším množství, kdy omezíme množství jednotlivých „balíčků“.

2.5 Porterův pětifaktorový model

Porter stanovil model pěti faktorů, které se vzájemně ovlivňují v rámci konkurenčního boje (kupující, dodavatelé, potenciální noví konkurenti, stávající konkurenti a substituty).

Stávající konkurenti v odvětví

V dnešní době zaznamenáváme rozmach kavárenství, které často splývá s cukrárenstvím. Často se setkáváme s tím, že podniky nabízejí kvalitní posezení a nabídku nápojů a cukrářské výrobky jsou jen jakýmsi doplňkem. Přestává platit, že v kavárny odebírají zákusky z jiné větší výroby nebo nabízejí spíše „průmyslové“ zákusky, ale s rostoucím tlakem na kvalitu si tvoří své vlastní, spíše ze spektra modernějších výrobků. Klasické cukrárny se stávají, řekněme, zastaralými podniky, kde často chybí možnost kvalitního posezení, prezentace výrobků nebývá valná, nápojový sortiment je velmi základní a často fungují na principu samoobsluhy – lze říci, že ustrnuly v minulém století.

V rámci dotazníkového šetření jsem položila otázku na oblíbené podniky lidí v Mladé Boleslavi. Lidé uváděli jako svou oblíbenou cukrárnu Na kopečku. Tento podnik má dvě pobočky – jednu v přilehlých Kosmonosích a jednu novou v Mladé Boleslavi strategicky umístěnou u hlavního tahu centrem. Cukrárna uvádí, že nepoužívají prefabrikované směsi a v jejich sortimentu nalezneme jak tradiční zákusky, tak moderní klasiku, avšak nabídka je poněkud fádni. Navzdory tomu, že se jedná o nově otevřenou pobočku funguje na starém principu samoobsluhy a interiér nepůsobí útulně a pohodlně – působí spíše dojmem „jdu kolem a rychle si chci vypít kávu v sedě“. Dále lidé často uvádějí Café Burget, což je z mého pohledu podnik, který má od všeho něco a nejspíš těží z umístění blízko centra a pohodlného posezení. V nabídce lze nalézt kávu i pivo, nějaká malá jídla a denní nabídku několika dezertů. Ačkoli se nejedná o cukrárnu, lidé jsou naučení do tohoto podniku chodit, jako jeden z důvodů uváděli i příjemnou obsluhu, která byla při všech mých návštěvách poněkud laxní. Mezi další oblíbené podniky patří cukrárna Na Míráku. Její výhodou je opět umístění v samém centru, avšak nabídka zákusků je nezajímavá, zmrzlina na poměry Mladé Boleslavi patří k těm lepším, sortiment kávy a nápojů je zde spíše základní a interiér vzhledem k ploše, kterou zaujímá, působí bezútěšně. Výhodou této cukrárny je, že má sekci s dětským koutkem. Osobně jsem se zde nikdy nesetkala s profesionální obsluhou, avšak setkala jsem se zde s plesnivými zákusky, které by i bez plísně byly spíše podprůměrné. Mezi velmi oblíbené podniky patří La Divinita Coffee, což je nová kavárna poblíž centra. Nabízí velice příjemné posezení, ale vzhledem k nabídce se jedná o kavárnu moderního rázu; vzhledem

k možnostem Mladé Boleslavi je třeba ji brát v potaz. Oblíbená je také její druhá pobočka Hruška v přilehlých Kosmonosích. Dále lidé uváděli další z nových kaváren Škoda nezajít, která se nachází v samém centru. Opět se jedná o moderní kavárnu se zaměřením na kvalitní kávu se sortimentem jídla a malým sortimentem zákusků, její oblíbenost ovšem potvrzuje nedostatek cukráren v Mladé Boleslavi. Jako poslední lidé uváděli opět kavárnu – Nejen kafe. Patří mezi nově vzniklé podniky v Mladé Boleslavi, je dobře dostupná pro lokalitu Habeše a nachází se vedle oblíbené přírodní památky Radouč. Sortiment je opět kavárenský se zaměřením na nápoje, nějaká jídla a klasické moderní zákusky typu cheesecake. Ze skutečných cukráren lidé uváděly cukrárny v sousedním Bakově nad Jizerou z nichž cukrárna U pavoučka leží na náměstí a druhá, Flora, je součástí zahradnictví. Cukrárna U Pavoučka nenabízí téměř žádné posezení, funguje na principu samoobsluhy, značnou část odbytu tvoří zákusky a dorty s sebou. Cukrárna Flora je s obsluhou, která na mě vždy působila značně chaoticky, ale alespoň nabízí obsluhu a na cukrárnu relativně příjemné posezení. Obě cukrárny nabízí spíše moderní, ale i tradiční, zákusky a zmrzlinu, avšak jejich složení je tristní. Tyto cukrárny těží především ze svého již zavedeného jména, nedostatku přímé konkurence a nedostatečné informovanosti zákazníků. Zajímavým konkurentem by mohla být cukrárna U Bertíka, kterou lidé v dotazníku neuváděli. Tato cukrárna má tradiční cukrářské výrobky, které jsou z mého pohledu kvalitní a malou nabídku „bufetových“ jídel. Funguje na principu samoobsluhy, posezení je formou ne příliš pohodlných židlí. U tohoto konkurenta nenalezneme ani kontakt se zákazníkem pomocí sociálních sítí, setkáváme se tedy s tím, co jsem zmínila v úvodu analýzy – cukrárna ustrnula v minulém století. Posledním potenciálním konkurentem je Domácí cukrárna, která se nachází v lokalitě Habeše, avšak funguje primárně jako prodejna cukrářských výrobků, jejichž vlastnosti si lidé pochvalují, ale cukrárně chybí jakákoliv forma propagace.

Pokud vyjdu z průzkumu, který ukázal, že lidé by si přáli mít ve městě kvalitní zmrzlinu a mého pozorování, je třeba tuto složku uvažovat, neboť zmrzlina se v počátcích cukrárny může stát její hlavní konkurenční výhodou.

Potenciální noví konkurenti

V dnešní době zaznamenáváme rozmach kavárenského trhu napříč celou republikou a nové zajímavé cukrárny vznikají především v Brně a Praze. Na rozdíl od

kavárenského trhu potřebuje ten cukrářský větší know-how co se týče receptur a technologií. Je to tedy jedna z překážek při vstupu na trh, ale zároveň může přinášet značnou konkurenční výhodu. Problém ovšem nastává také při shánění kvalifikovaného kvalitního personálu, jelikož v dnešní době je tlak především na vyšší formy vzdělání a řemeslné vzdělání je často chápáno jako podřadné.

Pro založení cukrárny s výrobnou a příjemným interiérem k posezení, který zároveň bude v souladu s prezentací výrobků se může vyšplhat do miliónů Korun českých, což znamená také značnou bariéru pro vstup na trh. Dalším problémem jsou vhodné prostory pro podnikání v tomto oboru, obzvlášť pokud se má v cukrárně nacházet výrobná i část k posezení.

Dodavatelé

Mladá Boleslav se nachází v půli cesty mezi Prahou a Libercem, přičemž v obou těchto městech se nachází Makro. O cukrářské suroviny se starají jejich dodavatelé, které často mají v portfolio více značek a mají své regionální zastoupení. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně diferencovaný sortiment, tito dodavatelé v rámci konkurenčního soupeření bojují o každého zákazníka a často se snaží těžit z jeho neinformovanosti o situaci na trhu. V rámci cukrárenského trhu je tak mnohdy výhodnější odebírat produkty od více dodavatelů. V okolí Mladé Boleslavi se také nachází mlékárna a cukrovar, kteří mohou být významným dodavatelem základních surovin i s ohledem na ekologii obalů.

Co se týče běžných nápojů v Mladé Boleslavi figuruje velkoobchod Seletická Pila, který nabízí sortiment různých značek. Jeho výhodou umístění velkoobchodu přímo ve městě. Pro většinu cukrářské výroby se hodí spíše mražené ovoce, jelikož odchylky

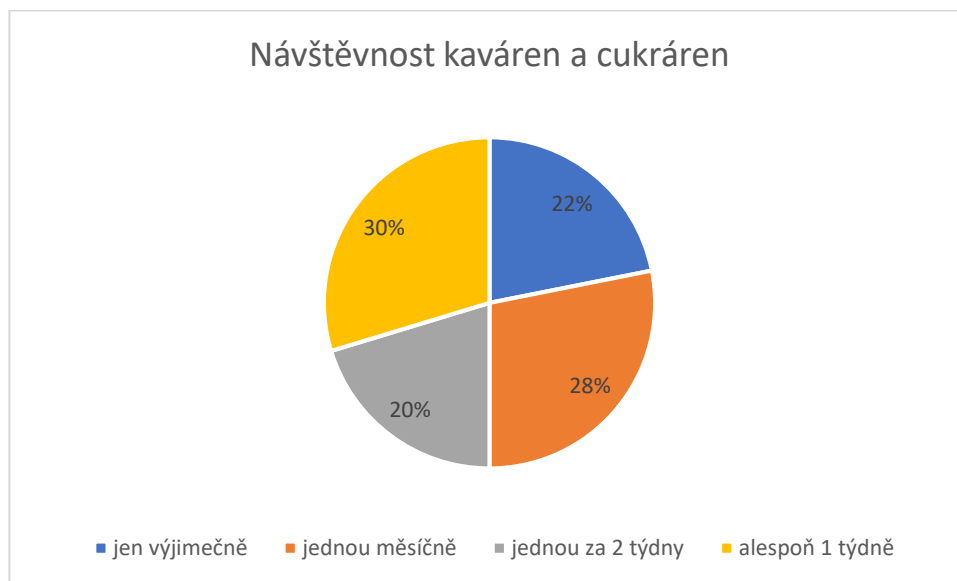
Nové (náhradní) výrobky

Vzhledem k tomu, že touha po nových a kvalitních potravinách pramení především z mladých vzdělaných lidí a studentů, je Mladá Boleslav v tomto vývoji opožděná. Stále je zde nízká informovanost o možnostech kvality a sortimentu produktů, lidé se zde často řídí cenou, velikostí a chutí. Nicméně celkově je produkt málo diferencovaný a je třeba hledat příležitosti, jak svůj produkt odlišit od konkurence, k čemuž může posloužit právě

kvalita nabízených produktů, sledování trendů na poli cukrařiny nebo odlišná prezentace výrobků.

Kupující

Vzhledem k obecnému bohatnutí populace se návštěva kaváren a cukráren stává pro lidi běžnou záležitostí. Tento předpoklad potvrzují výsledky dotazníkového šetření, kdy jsem zkoumala, jak často lidé navštěvují kavárnu, nebo cukrárnu.



Graf č. 10: Frekvence návštěvy kaváren a cukráren (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle tohoto průzkumu téměř třetina lidí navštěvuje kavárnu alespoň jednou týdně, celá polovina pak alespoň jednou za dva týdny. 22 % respondentů uvedlo, že kavárnu nebo cukrárnu navštěvují jen výjimečně, což může být i faktem, že nenachází v Mladé Boleslavi podnik, který by je oslovil. Za nedostatečný považuje výběr cukráren a kaváren 43 % z těchto lidí. Z celkového počtu respondentů pak 44 % uvádí, že výběr podniků v Mladé Boleslavi není dostačující.

Vzhledem k nízké informovanosti je pravděpodobný zvýšený tlak na cenu dortů, zákusků a zmrzliny, jelikož konkurenční podniky pravděpodobně dokážou vyrobit stejné množství substitutů s nižšími náklady; avšak to na úkor kvality. V dotazníkovém šetření většina lidí uvedla, že pro ně cena není zcela rozhodujícím faktorem, nicméně misí tohoto podniku je představit kvalitní cukrařinu co nejvíce lidem, nikoliv tvorba exkluzivní značky.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza pomáhá odhalit silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které mohou naše podnikání podpořit, nebo naopak ohrozit. Na všechny tyto faktory je důležité pohlížet co nejvíce objektivně. Tato analýza pomáhá k uvědomění si výhod našeho konceptu a také rizik, na které se můžeme připravit.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- Důraz na kvalitu surovin a výrobků- Kvalifikovaný personál- Know-how- Prezentace a komunikace prostřednictvím internetu- Umístění v centru	<ul style="list-style-type: none">- Počáteční náklady- Potřeba pronájmu prostor- Přestavba pronajímaných prostor- Nezkušenost v podnikatelské praxi- Neznalost všech nabízených možností regionu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- Úzká spolupráce s dodavateli- Další vzdělávání v oboru- Spolupráce na veřejných akcích- Bohatnutí společnosti- Stagnace rozvoje konkurentů	<ul style="list-style-type: none">- Stávající i potenciální konkurence- Inflace, daně a legislativa- Nenalezení vhodného personálu- Byrokratická zátěž- Vysoká finanční zátěž provozu

Tabulka č. 2: SWOT analýza podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části vypracuji podnikatelský plán. Tento plán se může stát podkladem pro založení nové cukrárny v Mladé Boleslavi.

3.1 Titulní list

Podnikatelský plán na založení cukrárny

Název: Cukrárna Angélique

Obchodní firma: Angélique, s. r. o.

Lokalita: Na Kozině, Mladá Boleslav

Obor podnikání: pekařství, cukrářství; hostinská činnost; velkoobchod a maloobchod

Statutární orgán a společník: Petra Velová

Návrh loga:



Obrázek č. 3: Návrh loga cukrárny Angélique (Zdroj: vlastní zpracování)

3.2 Shrnutí

Mladá Boleslav je rozvíjející se město s téměř 50 tis. obyvateli. Průzkum prokázal, že lidé rádi navštěvují kavárny a cukrárny, avšak neshledávají, že by v Mladé Boleslavi byl dostatečný výběr podniků tohoto typu. Při svém výběru podniku preferují zejména kvalitu produktů. V průzkumu také 80 % respondentů uvedlo, že by si přáli mít ve městě kvalitní zmrzlinu. Mladá Boleslav je tedy městem s dostatečným prostorem na trhu a tím

i vhodným místem k zahájení podnikání v cukrářském oboru. Na založení cukrárny jsou potřeba finanční prostředky v celkové výši 3 577 753,00 Kč, z čehož 1,5 mil. Kč bude pokryto z vlastních zdrojů. Při optimistické variantě scénáře je očekávaná rentabilita vlastního kapitálu vyšší než 30 % a podnik bude generovat čistý zisk vyšší než půl milionu Kč již v prvním roce fungování.

3.3 Podnikatelská příležitost

V Mladé Boleslavi v poslední době vzniká množství nových kaváren, cukrárny za nimi poněkud zaostávají. Dle mého názoru ve městě chybí cukrárna, tedy podnik zaměřený především na výrobu zákusků, dortů a zmrzliny, který by zároveň nabízel možnosti posezení s kvalitním servisem. Podniky, které se ve městě nachází jsou buď kavárenského rázu, nabízejí sortiment nevalné kvality, nebo slouží spíše jako výrobná s výdejem.

Jsem přesvědčená, že kvalitní cukrárna do Mladé Boleslavi patří, proto bych chtěla obyvatelům nabídnout zákusky a dorty z kvalitních surovin, a to vše s možností příjemného posezení. Cukrárna Angélique by lidem ukázala, že i obyčejný věneček může působit luxusním dojmem, a že moderní cukrářské výrobky nejsou jen cheesecaky a panna cotta.

Silnou pozici na trhu Angélique zaujme díky řemeslné zmrzlině vyráběné podle vlastních receptur, jelikož v Mladé Boleslavi kvalitní zmrzlinárna zatím chybí.

3.4 Popis firmy a její cíle

Cukrárna bude založena jako společnost s ručením omezeným, jelikož založení cukrárny provází značné finanční náklady a při tomto způsobu podnikání je ručeno jen majetkem právnické osoby, nikoli osobním majetkem fyzických osob. Po dosažení obrátů vyšších než 1 milion Kč ročně bude společnost vedena jako plátce DPH. Z hlediska zákona spadá cukrářství mezi ohlašovací živnosti řemeslné a kavárenský servis pod hostinskou činnost, bude tedy potřeba získat živnostenské oprávnění pro tyto obory. Jako vyučená cukrářka nemusím shánět odpovědného zástupce pro tuto živnost.

Cukrárna se bude nacházet na Staroměstském náměstí, což je lukrativní oblast v centru. K dispozici jsou zde komerční prostory čítající skladovací prostory a kuchyni,

sociální zařízení, místnost pro provoz cukrárny a zahrádku. Výhodou je bezbariérový přístup.

Cílem je vytvořit cukrárnu, která představí a nabídne svým zákazníkům kvalitní cukrářské výrobky, a to zejména zmrzlinu. Koncept Angélique nesměřuje jen k bezduchému prodeji zákusků, ale má za úkol zprostředkovat lidem výjimečný chuťový zážitek v klidném prostředí. Její misí je v přeneseném slova smyslu vzdělávání obyvatel, kdy Angélique ukáže, že tradiční zákusky lze vytvářet moderně, že moderní zákusky mohou nabývat překvapivých tvarů a konzistencí, a že i na našem území můžeme vytvořit tak dobrou zmrzlinu, jako v Itálii. V portfoliu cukrárny se budou nacházet nejen zmrzlina a zákusky, ale i dorty, aby Angélique byla součástí uspokojení i na rodinných oslavách, nebo při společenských událostech. Angélique má za cíl zařadit se mezi mladoboleslavské stálice na poli gastronomie a v rámci cukrařiny převzít výsadní postavení.

3.5 Potenciální trhy

V Mladé Boleslavi se nacházejí spíše kavárny než cukrárny. Většina těchto podniků má již určitou tradici a s ní spojené jméno, avšak dle mého názoru opravdu kvalitní cukrárna v tomto městě chybí, proto by nemělo být složité zaujmout na trhu pevnou pozici. Mladá Boleslav je průmyslové, avšak v posledních letech rozvíjející se město a obzvláště mladé generace následují trendy větších měst a poptávají se po novinkách a kvalitě. Cukrárna tedy míří na mladé studující a pracující lidi a maminky s dětmi. To také byla většina respondentů v proběhlém dotazníkovém šetření. Dle průzkumu polovina lidí navštěvuje kavárnu minimálně jednou za 2 týdny, dalších 28 % lidí pak alespoň jednou měsíčně.

V rámci šetření většina lidí uváděla, že by si v rámci sortimentu přáli mít kvalitní zmrzlinu. Jelikož se ve městě žádná opravdu kvalitní zmrzlinárna nenachází, bude snadné získat konkurenční výhodu a zaujmout vůdčí postavení na trhu se zmrzlinou.

3.6 Analýza konkurence

V Mladé Boleslavi je na trhu velmi málo cukráren, a jelikož dle průzkumu lidé rádi chodí na kávu a zákusek, je do konkurence třeba zahrnout i kavárny, neboť i ty zákusky ke kávě nabízejí.

V současné době mezi hlavní tahouny kavárenského trhu ve městě patří Škoda nezajít, která se taktéž nachází v centru, La Divinita a Café Burget – taktéž v centru, a Nejen kafe poblíž Radouče. Jedná se o nově vzniklé kavárny, které mají příjemné posezení, sortiment kvalitní kávy a kavárenský sortiment zákusků. Ve všech případech se jedná o kavárny, jejichž hlavní výhodou je příjemné moderní posezení a kvalitní moderní sortiment, který zahrnuje i jednoduchá jídla, což splňuje základní požadavek na kávu, zákusek a posezení se servisem. Nejedná se ovšem o cukrárny, proto v rámci širší cukrárenského sortimentu nejsou silnými konkurenty.

Většina cukráren v Mladé Boleslavi nabízí spíše průměrné zákusky a podprůměrnou zmrzlinu a jejich interiér má mnoho slabých míst, pokud jsou vůbec vybaveny posezením. Těmto podnikům také chybí dostatečná propagace, zpravidla nefungují ani na dnes populárních sociálních sítích. Podniky, které by tedy mohly konkurovat sortimentem, nemají srovnatelné služby s konceptem Angélique.

Oblíbené jsou cukrárny v blízkém Bakově nad Jizerou, z nichž jedna (Flora) nabízí i příjemné posezení. Oblíbenost těchto cukráren lze vidět na jejich návštěvnosti, avšak složení a technologie jejich výroby ani zdaleka neodpovídají mým standardům. Z hlediska kvality a služeb nebude těžké tyto podniky překonat, je však třeba brát v potaz jejich jméno a vzhledem k principu jejich výroby pravděpodobně i vyšší ziskovost. Výhodou pro Angélique zde bude trend následování kvality potravin a umístění v centru Mladé Boleslavi.

Proti konkurenčním podnikům by Angélique měla mít výhodu v kombinaci umístění v centru, sortimentu kvalitních cukrářských výrobků (zejména zmrzliny), pohodlností služeb kavárny a komunikací se zákazníkem v online prostředí.

3.7 Analýza dodavatelů

V začátcích fungování podniku je třeba provést rozsáhlé rekonstrukce prostorů, jejich vybavení (vybavení výroby, kavárny a prodejny). Strojové vybavení obstará primárně společnost CESK, a. s. Rekonstrukce prostor obstarají místní společnosti, jejich výběr proběhne dle aktuální situace na trhu. Kávovary a příslušenství k výrobě kávy zajistí společnost Nespresso, která nabízí i profesionální kávovary a sníží se tak náklady na potřebu baristů. Suroviny budou odebírány od více dodavatelů s tím, že výhradním

dodavatelům nápojů bude Ninive.cz - Seletická Pila s centrálou v Mladé Boleslavi. Ze začátku bude velká část surovin pocházet ze sítě Makro.

Seznam dodavatelů a ceny jsou informativního a orientačního charakteru. Struktura dodavatelů a do jisté míry i cen se bude měnit v závislosti na portfoliu specializovaných dodavatelů a vyjednaných cenách. V příloze č. 2 jsou obsaženy tabulky s přehledem nutných prvotních investic. Ceny jsou převzaty z webových stránek a katalogů uvedených dodavatelů.

3.8 Personální zabezpečení

Pokud se bude cukrárna nacházet v prostorách na Staroměstském náměstí, bude potřeba více personálu na obsluhu kavárny z důvodů právě této lokality. V následující tabulce uvádím potřebný personál, informace o jejich mzdách a typu úvazku. Jelikož se zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele účtuje čtvrtletně, je jeho výše v tabulce přepočítána na 1 měsíc.

Tabulka č. 3: Náklady na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na zaměstnance						
Pracovní pozice	Pracovní poměr	Hrubá mzda [Kč]	Hodinová sazba [Kč]	Sociální + zdravotní	Počet zaměstnanců	Náklady celkem [Kč]
cukrář	HPP	22 500		7 650	3	90 450
servírka	HPP	20 000		6 800	2	53 600
výpomoc - zmrzlina	DPP		100		3	25 000
uklízečka	DPP		100		1	6 200
Hrubá mzda za čtvrtletí		322500				
Zákonné pojištění 0,42 % z hrubé mzdy za čtvrtletí						451,50 Kč
Mzdové náklady celkem [Kč]						175 701,5 Kč

3.9 Marketingový plán

V následujících odstavcích představím marketingový mix podniku. Představím tedy portfolio produktů, cenovou politiku podniku, způsoby distribuce a propagace podniku a jeho výrobků.

3.9.1 Produktové portfolio

Jelikož se jedná o cukrárnu, její hlavní nabídkou bude rozsáhlé portfolio cukrářských výrobků, zejména pak zmrzliny. Všechny výrobky bude možné si objednat, část sortimentu bude k volnému prodeji v cukrárně.

Dorty na objednání budou jednou složkou portfolio. Zákazníci si je budou moct objednávat i pomocí formuláře, kde základní výběr bude tvořit vanilkový, ořechový a čokoládový piškotový korpus v kombinaci s máslovým nebo šlehačkovým krémem v příchutích vanilky, karamelu, čokolády a maliny s možností promazávání džemem a jednoduchým zdobením mléčnou potahovací hmotou, nebo ovocem. V rámci poskytovaných služeb bude možné vytvářet i jiné kombinace korpusů, krémů a jejich příchutí, včetně použití jiného zdobení nebo tvarování dortů. Objednací formulář bude sloužit převážně pro zjednodušení pro méně náročné klienty.

Tradiční zákusky budou taktéž součástí sortimentu, avšak ve vysoké kvalitě a moderním vzhledu. Stálé portfolio budou tvořit věnečky, větrníky, kremeše, špičky, laskonky, ovocné řezy a Sacher. V rámci této produktové řady budou nabízeny i koláčky a bábovka.

Z **moderních zákusků** budou běžně k dispozici dva druhy tartaletek a dva entremety (dezerty založené na kombinaci chutí a textur). V rámci tohoto portfolio budou nabízeny také **RAW** zákusky, které budou zároveň vhodné pro vegany, diabetiky a osoby s laktózovou intolerancí a celiaky – obvykle se bude jednat o dva druhy RAW cheesecaků a RAW verzi crème brûlée.

V Angélique bude rovněž **sezónní** nabídka, která bude zpravidla založená na surovinách typických pro dané období. V této nabídce budou obvykle 3 výrobky a bude se obměňovat každé dva týdny.

Zmrzlina bude vyráběna dle vlastních receptur na strojích GX od Frigomatu. Viditelný proces její výroby zvýší její atraktivitu u zákazníků. Celkem bude na výběr 12 druhů zmrzlin.

Z chlazených nápojů budou k dispozici tradiční limonády a minerální vody a dále víno. V tomto sortimentu budou také domácí limonády z bylin, koření a ovoce. Z teplých

nápojů budou v nabídce kvalitní čaje, horké čokolády, chai latté a tradiční nabídka káv vč. ochucených.

3.9.2 Cenová politika

V oblasti gastronomie je silný tlak na cenovou hladinu ze strany konkurence. Je tedy důležité nastavit ceny tak, aby při střetu s konkurencí obstály. V rámci dotazníkového šetření většina lidí uvedla, že v kavárně utratí během jedné návštěvy 100 – 150 Kč za jednu osobu a dá si kávu a zákusek. Ceny by tedy měly být nastaveny tak, aby se objednávka kávy a zákusku vešla do tohoto rozmezí.

Ceny cukrářských výrobků budou stanoveny konkurenčním způsobem – budou tedy srovnatelné s konkurencí a budou se pohybovat cca. od 40 do 70 Kč. Ceny za nápoje budou taktéž stanovené konkurenčním způsobem a budou se pohybovat ve stejném cenovém rozmezí jako zákusky, jen voda bude za nižší cenu. Vzhledem k vyšším výrobním nákladům nelze prodávat levněji než konkurenční podniky a vzhledem k počtu konkurenčních podniků na trhu není možné ceny ani zvyšovat.

Vzhledem k vyšším nákladům na suroviny v cukrářství budou stanoveny marže tak, aby výsledné ceny byly konkurenceschopné. U zákusků bude tedy marže nastavena na 80 % z ceny. Pro nápoje bude marže 60 %. U zmrzliny bude marže stanovená na 92 % při ceně 45 Kč za 80g porci. V příloze č. 3 jsou znázorněny náklady na jednu porci zmrzliny a průměrného cukrářského výrobku. Vzhledem k citlivosti údajů jsou v tabulkách vypsané pouze použité suroviny, nikoliv jejich přesné množství.

3.9.3 Distribuce

Distribuce bude probíhat výhradně v prostorách cukrárny, která bude otevřena od pondělí do pátku od 12 do 20 hodin a v sobotu a neděli od 10 do 20 hodin, prodejna ve spodní části bude otevřena do 18 hodin. Dle uskutečněného průzkumu se návštěvnost kavárny pohybuje v souladu s pracovní a školní dobou obyvatel města a lidé uvítají možnost posedět do pozdějších večerních hodin. Tato otevírací doba je předběžně stanovená na základě průzkumu, proto nemusí být definitivní.

V rámci této otevírací doby si lidé mohou vyzvedávat své objednávky, v případě větších odběrů bude možné se dohodnout individuálně.

3.9.4 Propagace

Jelikož cílovou skupinou jsou mladí lidé, bude většina propagace probíhat skrze sociální sítě. Zákazníci na nich budou informováni o aktuální nabídce a dění v podniku. Pomocí těchto sítí je možná i komunikace se zákazníkem a možnosti veřejného hodnocení podniku. Kampaň na těchto sítích bude zahájena ještě před otevřením podniku s cílem upozornit tak na sebe potenciální zákazníky.

Přes sociální sítě lze šířit také prvky podpory prodeje, budou tedy skrze ně vyhlášovány různé soutěže. Co se týče podpory prodeje, budou při zahájení činnosti podniku nabízeny lidem ochutnávky zákusků v centru, zvláště pak zmrzliny v místě prodeje.

Angélique se zaměří také na budování vztahu se zákazníky formou sponzoringu společenských akcí, nebo účastí na akcích pořádaných městem. Velký potenciál spočívá v šíření jména mezi lidmi, jelikož Mladá Boleslav je relativně malé město. Vzhledem k tomu je důležité při otvírání podniku nepochybit, jelikož i negativní reklama se šíří velmi rychle.

Samozřejmostí budou také webové stránky s aktuální nabídkou a již zmíněným objednávkovým formulářem. O tyto stránky se postará základna mých IT přátel.

3.10 Realizační projektový plán

Vzhledem k tomu, že jednou z hlavních složek prodeje má být zmrzlina, plánuji otevření nové cukrárny na začátek května roku 2020. Realizaci projektu lze rozvrhnout do třech měsíců.

V únoru započnou jednání s dodavateli gastro vybavení. Dále proběhne nová analýza trhu s nemovitostmi a vyhledání případných alternativních prostor pro cukrárnu. V tomto měsíci také dojde k naplánování interiéru provozovny a cukrárny vzhledem k závěrečné volbě prostor a vyřizování byrokratických a legislativních záležitostí. Podniknou se také potřebné kroky pro získání bankovního úvěru.

V březnu bude zahájena rekonstrukce a úprava prostor k podnikání. V tuto dobu se také začne hledat vhodný personál a dodavatelé.

V první polovině dubna dojde k dokončení prostor kavárny, a to včetně jejího osazení kavárenským barem a nábytkem a vybavení výrobní. V tuto dobu již budou vybráni zaměstnanci a podnik projde schválením hygieny.

Ve druhé polovině dubna bude zahájena marketingová kampaň na sociálních sítích. Zároveň proběhne zaškolení personálu výrobní i kavárenské části.

3.11 Finanční plán

Prvotní investice do podniku je zaznamenána v následujícím základním rozpočtu. V tomto rozpočtu jsou zahrnuty výdaje na vybavení podniku vč. potřebných licencí, které je možné nalézt v příloze č. 2, byrokratických úkonů a dalších nákladů vzniklých při zahájení činnosti podniku. Vzhledem k tomu, že odhaduji, že veškeré zavádějící úkony budou trvat cca. 3 měsíce vč. nákupu hmotného majetku, náklady na nájem a energie účtuji na tyto 2 měsíce a 2 měsíce do rezervy. Do těchto 3 měsíců je počítána časová rezerva na nutné stavební práce a případné hledání alternativních prostor k pronájmu. Zaměstnanci budou přijati v posledním měsíci před otevřením, aby prošli potřebným zaškolením a rezerva pro jejich mzdy bude počítána taktéž na 2 měsíce.

Tabulka č. 5 předkládá souhrn všech výdajů, které jsou spojené se zahájením provozu cukrárny, tedy finanční prostředky, které je nezbytné pro zavedení podniku získat.

Tabulka č. 4: Zřizovací a počáteční náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Zřizovací a počáteční výdaje	
byrokratické úkony	7 500,00 Kč
nákup vybavení a surovin	2 798 438,00 Kč
nájem + zálohy na energie za 4 měsíců	92 000,00 Kč
mzdy zaměstnanců za 3 měsíce	529 815,00 Kč
rezerva pro stavební úpravy	150 000,00 Kč
Plánované výdaje	3 577 753,00 Kč

Mezi režijní náklady cukrárny patří mzdy zaměstnanců a nájem. Tyto náklady jsou fixní a k jejich změnám může dojít např. v případě změny smluvních podmínek ze strany pronajímatele, nebo při změně počtu zaměstnanců či jejich mezd. Pokud nedojde k neočekávanému vývoji úrokové sazby, změně fixace úvěru, nebo vstupu jiné události, lze

považovat i splácení úvěru za fixní náklad. Náklady na využití elektrické energie a vody se v průběhu roku v podstatě nemění, u plynu bude možné pozorovat rozdíl mezi letním a zimním obdobím, průměrně za rok se však střídání ročních období vyrovná.

Tabulka č. 5: Režijní náklady cukrárny (Zdroj: vlastní zpracování)

Režijní náklady na provoz za 1 měsíc	
Položka	cena
Nájem komerčních prostor	15 000,00 Kč
Elektrická energie, plyn, voda	8 000,00 Kč
Náklady na zaměstnance	176 605,00 Kč
Anuita půjčky	39 188,80 Kč

Financování podniku

Založení cukrárny Angélique vyžaduje počáteční investici ve výši 3 577 753 Kč. Vzhledem k nedostatku vlastních finančních prostředků je třeba financovat založení podniku z cizích zdrojů. Vlastní kapitál pokryje náklady ve výši 1 500 753 Kč, zbylé 2 077 000 Kč je třeba pokrýt z cizích zdrojů. Jako nejjistější se jeví bankovní úvěr, avšak většina bank nenabízí úvěry pro subjekty bez podnikatelské historie, nebo je nabízí v nedostatečné výši.

Možnost k získání bankovního úvěru poskytuje Česká spořitelna v rámci produktu Byznys. Tento úvěr nabízí bez zajištění až 2,7 milionu Kč se splatností až 8 let a 1. splátku lze odložit až o 5 měsíců, což je vzhledem k času potřebnému před otevřením podniku užitečné. Úroková sazba u tohoto produktu začíná na 4,99 % p. a., dále je třeba hradit 300 Kč měsíčně za správu a vedení úvěrového obchodu a pojištění ve výši 5 % měsíční splátky. Následující tabulku předkládá splátkový kalendář pro roky 2019 a 2020 při využití splácení s odkladem splácení o 3 měsíce od čerpání úvěru. Kalkulace v tabulce č. 7 počítá s fixním úrokem pro tyto dva roky.

Tabulka č. 6: Splátkový kalendář (Zdroj: vlastní zpracování)

Splátkový kalendář pro roky 2019 a 2020					
rok	měsíc	anuita	úrok	úmor	zůstatek dluhu
2019	3				2 077 000,00 Kč
	4				2 077 000,00 Kč
	5				2 077 000,00 Kč
	6	39 188,80 Kč	8 636,86 Kč	30 551,94 Kč	2 046 448,06 Kč

	7	39 188,80 Kč	8 509,81 Kč	30 678,98 Kč	2 015 769,08 Kč
	8	39 188,80 Kč	8 382,24 Kč	30 806,56 Kč	1 984 962,52 Kč
	9	39 188,80 Kč	8 254,14 Kč	30 934,66 Kč	1 954 027,85 Kč
	10	39 188,80 Kč	8 125,50 Kč	31 063,30 Kč	1 922 964,56 Kč
	11	39 188,80 Kč	7 996,33 Kč	31 192,47 Kč	1 891 772,08 Kč
	12	39 188,80 Kč	7 866,62 Kč	31 322,18 Kč	1 860 449,91 Kč
2020	1	39 188,80 Kč	7 736,37 Kč	31 452,43 Kč	1 828 997,48 Kč
	2	39 188,80 Kč	7 605,58 Kč	31 583,22 Kč	1 797 414,26 Kč
	3	39 188,80 Kč	7 474,25 Kč	31 714,55 Kč	1 765 699,71 Kč
	4	39 188,80 Kč	7 342,37 Kč	31 846,43 Kč	1 733 853,28 Kč
	5	39 188,80 Kč	7 209,94 Kč	31 978,86 Kč	1 701 874,42 Kč
	6	39 188,80 Kč	7 076,96 Kč	32 111,84 Kč	1 669 762,59 Kč
	7	39 188,80 Kč	6 943,43 Kč	32 245,37 Kč	1 637 517,22 Kč
	8	39 188,80 Kč	6 809,34 Kč	32 379,46 Kč	1 605 137,76 Kč
	9	39 188,80 Kč	6 674,70 Kč	32 514,10 Kč	1 572 623,66 Kč
	10	39 188,80 Kč	6 539,49 Kč	32 649,30 Kč	1 539 974,36 Kč
	11	39 188,80 Kč	6 403,73 Kč	32 785,07 Kč	1 507 189,28 Kč
	12	39 188,80 Kč	6 267,40 Kč	32 921,40 Kč	1 474 267,88 Kč

Výsledek hospodaření a jeho varianty

Pro objektivní pohled na věc je třeba si uvědomit, že skutečnost nemusí nutně odrážet naši představu ohledně ziskovosti podniku. Pro tento účel slouží pesimistický, realistický a optimistický scénář měsíčního hospodaření podniku.

Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán počítá se stabilním počtem zaměstnanců, který nebude možné z kapacitních důvodů prostoru zvyšovat, náklady na zaměstnance se v následujících letech fungování cukrárny měnit nebudou. Variabilním nákladem tak budou suroviny na výrobky a zboží v prodejně typu nápoje. Interiér kavárny je dimenzován pro plnou kapacitu 20 lidí, při letním provozu zahrádky bude přidáno 8 míst. Dále se počítá, jelikož jedním z hlavních produktů prodeje je zmrzlina, že v letním období část lidí navštíví cukrárnu právě kvůli ní. Lze tedy předpokládat rozdíl v nákladech i tržbách během letního a zimního období provozu, nicméně v rámci kapacity k sezení se pravděpodobně léto a zima vykompenzují. Na základě pozorování a zkušeností se lidé zdrží v kavárně cca. 1 – 2 hodiny. Podle dotazníkového šetření většina zákazníků utratí mezi 100 – 150 Kč na osobu, v případě prodeje zmrzliny lze počítat 45 Kč na osobu. Průměrná útrata na osobu bude tedy uvažována jako 100 Kč na osobu v průběhu celého roku pro návštěvu kavárny k posezení.

Při optimistické variantě pohledu to znamená, že během otevírací doby navštíví kavárnu 110 lidí k sezení a 50 lidí si zakoupí zmrzlinu. Při pesimistické variantě navštíví cukrárnu denně 40 lidí a k tomu si 20 lidí koupí zmrzlinu. Při realistické variantě navštíví cukrárnu denně 80 lidí a 45 si koupí zmrzlinu. V tabulce č. 8 jsou zpracovány všechny 3 varianty scénáře. Do odpisů vstupuje dlouhodobý majetek s pořizovacími náklady nad 40 000 Kč s tím, že veškerý tento majetek společnosti je ve 2. odpisové skupině.

Tabulka č. 7: Plánovaný výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování)

Plánovaný výsledek hospodaření od května 2019			
	optimistická	realistická	pesimistická
Tržby za měsíc	397 500,00 Kč	300 750,00 Kč	147 000,00 Kč
Variabilní náklady za měsíc	75 408,05 Kč	55 811,75 Kč	27 625,22 Kč
Hrubý zisk (ztráta) za měsíc	322 091,95 Kč	244 938,25 Kč	119 374,78 Kč
Režijní náklady za měsíc	238 793,80 Kč	238 793,80 Kč	238 793,80 Kč
Plánovaný výsledek hospodaření za měsíc	83 298,15 Kč	6 144,46 Kč	- 119 419,02 Kč
Plánovaný výsledek hospodaření za rok 2019	666 385,20 Kč	49 155,64 Kč	- 955 352,15 Kč
Dlouhodobý majetek vstupující do odpisů	2 371 771,00 Kč	2 371 771,00 Kč	2 371 771,00 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku za rok 2019	474 354,20 Kč	474 354,20 Kč	474 354,20 Kč
Na úrocích z úvěru zapláceno za rok 2019	80 587,69 Kč	80 587,69 Kč	80 587,69 Kč
Základ pro zdanění (VH – úroky – odpisy)	111 443,31 Kč	-505 786,25 Kč	-1 510 294,04 Kč
Daň z příjmu (19 %)	21 174,23 Kč	- Kč	- Kč
Výsledek hospodaření za rok 2019 po zdanění (19 %)	90 269,08 Kč	-505 786,25 Kč	-1 510 294,04 Kč

Analýza bodu zvratu

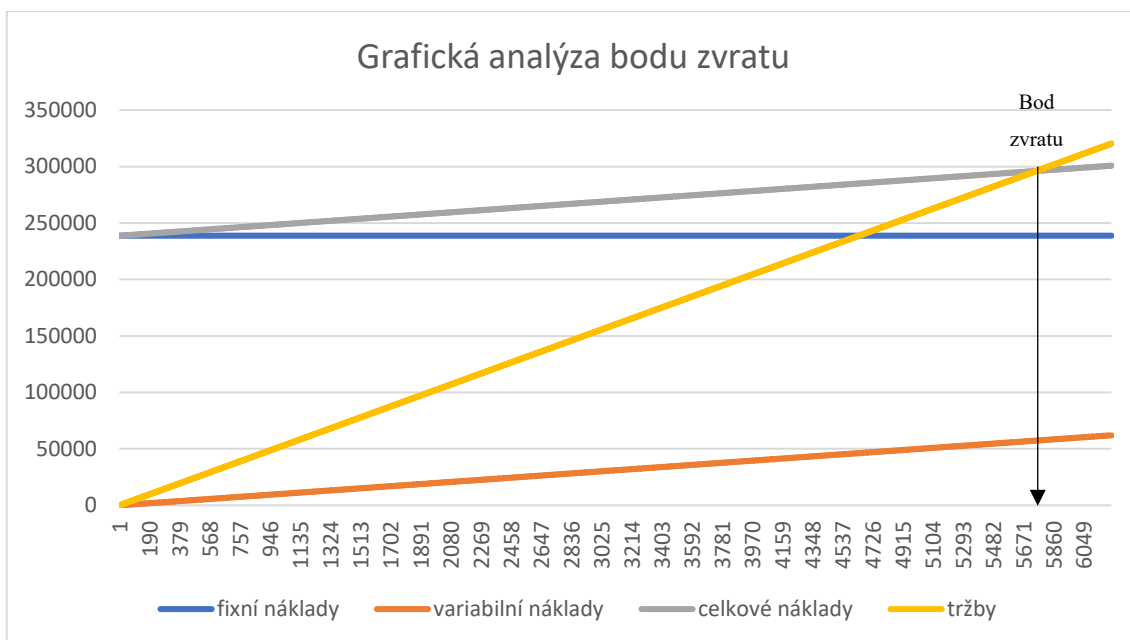
Analýza bodu zvratu slouží k určení hranice mezi ziskem a ztrátou. Pokud známe bod zvratu, víme, jakých minimálních tržeb musíme dosahovat (jaké množství produktu musíme prodat), abychom dosáhli zisku.

Pro analýzu bodu zvratu uvažuji průměrné náklady na jednu prodanou jednotku, kdy nerozlišuji druh prodaného produktu, ale průměrné náklady mezi zmrzlinou, zákuskem, kávou a nealkoholickým nápojem, jelikož předpokládám, že v průběhu roku budou jejich prodeje vyrovnané. Stejně tak uvažuji i průměrnou cenu produktu.

Tabulka č. 8: Analýza bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování)

Analýza bodu zvratu	
Fixní náklady	238 793,80 Kč
Variabilní náklady	9,97 Kč
Cena produktu	51,50 Kč
Bod zvratu (množství produkce za měsíc v Kč)	5 750 Kč

K rovnováze mezi zisky a ztrátou dojde při měsíčním prodeji produktů v celkové hodnotě 5 750 Kč. To odpovídá cca. 192 prodaných produktů za den. Pokud uvažíme, že běžná kombinace zákazníka je káva a zákusek (oboje při průměrné ceně 57 Kč), lze předpokládat, že jeden host si zakoupí 2 produkty. Pro dosažení bodu zvratu by mělo cukrárnu navštívit 51 lidí denně.



Graf č. 11: Grafická analýza bodu zvratu – bod zvratu se nachází na průsečíku mezi přímkou tržeb a přímkou celkových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

3.12 Analýza rizika

Podnikání a provoz podniku doprovází mnoho rizik, která jsou více či méně předvídatelná. Pokud dokážeme popsat problémy, které se mohou při provozu činnosti vyskytnout, je snazší na ně zareagovat, pokud k nim skutečně dojde. Pro přehlednost jsou tato rizika a možnosti jejich řešení sepsána do tabulky č. 10.

Tabulka č. 9: Analýza rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Analýza rizika	
Riziko	Řešení
vstup silného konkurenta	> získat loajalitu zákazníků > spustit marketingovou kampaň > pozměnit nabídku
výpadek ze strany dodavatele	> mít dostatečné zásoby specifických surovin > dočasně nahradit dodavatele
zdravotně závadné výrobky	> kontrolovat expiraci a čerstvost surovin > dodržovat hygienické zásady
nezájem ze strany zákazníků	> spustit marketingovou kampaň > pozměnit nabídku
růst nákladů pro výrobu a provoz	> změna dodavatelů, nebo sjednání nových podmínek > obětování části zisků > změna cenové hladiny
krádež vybavení	> pojištění podniku > tvorba finančních rezerv na náhradu škod
krádež receptur	> ošetření v pracovní smlouvě > vytváření vlastních směsí pro výrobu
náklady na energie převyšující odhady	> tvorba rezerv pro jejich úhradu > průběžné sledování spotřeby a změna záloh

3.13 Vyhodnocení projektu

Pro vyhodnocení projektu jsem se rozhodla zvolit metodu analýzy rentability vlastního kapitálu. Tato analýza zkoumá, kolik procent z čistých zisků připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

Tabulka č. 10: ROE – rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)

ROE - rentabilita vlastního kapitálu			
varianta scénáře	optimistická	realistická	pesimistická
vlastní kapitál	1 500 000,00 Kč	1 500 000,00 Kč	1 500 000,00 Kč
čistý zisk	539 772,01 Kč	39 816,07 Kč	- 955 352,15 Kč
rentabilita [%]	36	3	-64

Pokud nastane optimistická varianta scénáře, rentabilita vlastního kapitálu bude ve výši 36 % na jednu korunu investovaného kapitálu. Pokud nastane realistický scénář, bude každá koruna generovat zisk 3 haléře. V případě pesimistické varianty bude vlivem záporného výsledku hospodaření rentabilita vlastního kapitálu záporná.

ZÁVĚR

V posledních letech do České republiky pronikají nové trendy v oblasti gastronomie. Napříč celým odvětvím začíná být stále větší tlak na kvalitu produktů. Kromě toho populace bohatne a stále častěji vyhledává podniky, kde si zpříjemní těžký den. V souvislosti s tím vzniká mnoho nových kvalitních gastronomických zařízení, které ve snaze se odlišit často upadají do jisté uniformity dnešní doby a jejich styl a nabídky do jisté míry splývají.

Pokud se zaměříme na podrobnější segmentaci gastronomického trhu, zjistíme, že za kavárnami pokulhávají tradiční cukrárny, které téměř nevznikají, nebo neprochází modernizací a stávají se nevýraznými a nezajímavými. Moderní cukrárna – zmrzlinárna proto může být řešením, jak proniknout na gastronomický trh.

Jeden z aspektů, který často sleduji, je kvalita složení a čerstvost výrobků, a to je také to, co chci zákazníkům přinést. Mým cílem je nabídnout zákazníkům vysoce kvalitní zákusky a tradiční řemeslnou zmrzlinu založenou na vlastních recepturách. V souvislosti s tím chci také dokázat, že za ceny srovnatelné s konkurencí lze dostat produkt výrazně vyšší kvality.

Mým cílem je nejen přinést zákazníkovi výjimečný produkt, ale zprostředkovat mu spolu s ním jedinečný zážitek, ať už to bude formou dortu na rodinou oslavu, nebo odpočinkem při posezení v cukrárně. V souvislosti s tím chci vytvořit moderně vyhlížející kavárnu, která ovšem místo moderních doplňků skandinávského stylu navodí svěží a přátelskou atmosféru.

V rámci této bakalářské práce jsem zpracovala podnikatelský plán na založení takové cukrárny a dokázala, že i při použití kvalitních surovin a receptur lze dosahovat zisků při cenách srovnatelných s konkurencí. V rámci analýzy bodu zvratu jsem určila, že musím prodat měsíčně produkty v hodnotě 5 750 Kč, což je přibližná návštěvnost 51 lidí za den při standardní objednávce kávy a zákusku. Prodeje v tomto objemu dokážou pokrýt poměrně vysoké režijní náklady na provoz cukrárny, které jsou ve výši 238 793,80 Kč. Ačkoli toto číslo odpovídá téměř celodennímu vytížení kavárny, je to přívětivý výsledek, neboť nezohledňuje akce konající se v centru jako jsou jarmarky a trhy, nebo braní si objednávek s sebou. Kromě toho kalkulace počítá se zaměstnáním tří

cukrářů. V případě dosahování nižších výnosů, než je předpokládané, lze režijní náklady snížit propuštěním zaměstnance, kterého bych zastoupila. Při optimistickém vývoji scénáře, který uvažuje 110 návštěvníků k sezení a 50 pouze ke koupi zmrzliny za den bude cukrárna dosáhnout čistých zisků přes 90 000 Kč během prvního kalendářního roku. V případě realistického scénáře bude cukrárna ve ztrátě přes 500 000 Kč a výnosnost jejího vlastního kapitálu bude 3 %. Přesto jsem přesvědčená, že má smysl cukrárnu zakládat, neboť její šance na prosperitu je vysoká.

Věřím, že se díky svým zkušenostem z gastronomie a svým vysokým standardům dokážu rychle zařadit mezi stálce mladoboleslavské gastronomické scény a přinést svěží vítr na místní cukrárenský, respektive kavárenský, trh.

CITOVANÁ LITERATURA

- (1) *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 9788087974018.
- (2) LAVICKÝ, Petr. *Občanský zákoník: komentář.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2013-2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-529-9.
- (3) *Živnosti.eu* [online]. c2010-2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <http://www.zivnosti.eu>
- (4) *Zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb.: aktuální úplné znění od 14. ledna 2017.* Praha: Verlag Dashöfer, 2013. ISBN 978-80-86897-87-5.
- (5) *ÚZ 1215 Živnostenské podnikání, volný pohyb služeb, podpora podnikání.* Ostrava: Sagit, 2017. ÚZ. ISBN 978-80-7488-247-0.
- (6) SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti.* První vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- (7) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- (8) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (9) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4520-6.

- (10) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (11) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- (12) ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- (13) *Zákon č. 592/1992 Sb., České národní rady o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění*. In: . © AION CS 2010-2019, b.r. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-592?text=9%20%25#Top>
- (14) *Zákon č. 550/1991 Sb., České národní rady o všeobecném zdravotním pojištění*. In: . © AION CS 2010-2019, b.r. Dostupné také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1991-550>
- (15) *Vyhláška č. 125/1993 Sb., ministerstva financí, kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání*. In: . © AION CS 2010-2019, b.r. Dostupné také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1993-125>
- (16) *Zákon č. 589/1992 Sb., České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti*. *Zakonyprolidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2019, b.r. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: zákona č. 550/1991 Sb., České národní rady o všeobecném zdravotním pojištění
- (17) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025133866.
- (18) KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-214-5107-0.

- (19) KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (20) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (21) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
- (22) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie : klíčové koncepce strategického myšlení : případové studie a příklady z ČR i ze světa*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (23) PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- (24) KARAGIANNPOULOS, G., N. GEORGOPOULOS a K. NIKOLOPOULOS. Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media* [online]. 2005, 7(6), 66-76 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/274905530/fulltextPDF/2F8747D3DB14E16PQ/1?accountid=17115>
- (25) LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- (26) TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- (27) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

- (28) Pronájem komerční nemovitosti 378 m². In: *Sreality.cz* [online]. c1996–2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/ostatni-komercni-prostory/mlada-boleslav-cast-obce-mlada-boleslav-ii-ulice-na-kozine/1465425500#img=4&fullscreen=false>
- (29) *Nařízení vlády č. 567/2006 Sb.: o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí*. In: . AION CS, s. r. o., c2010-2019. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567>
- (30) *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2019 [cit. 2019-05-03]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/makrope>
- (31) *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31548&u=__VUZEMI__43__535419#
- (32) CHOVANEC, Tomáš. *Sociodemografická analýza Mladá Boleslav* [online]. České Budějovice, 2013 [cit. 2019-05-04]. Dostupné z: https://www.kpssmb.cz/dokumenty_2014-2018/Priloha_c_8_Sociodemograficka_analyza.pdf
- (33) *ŠKODA AUTO: Výroční zpráva 2018*. Mladá Boleslav, 2019. Dostupné také z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2019/03/SKODA_2018_CZE.pdf
- (34) *Mapy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, a. s., 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.9164171&y=50.4223266&z=14>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozložení respondentů dle věku (Zdroj: vlastní zpracování).....	40
Graf č. 2: Preference respondentů při volbě podniku (Zdroj: vlastní zpracování) ...	40
Graf č. 3: Preference lidí ohledně sortimentu (Zdroj: vlastní zpracování)	41
Graf č. 4: Obsah běžné objednávky na jednoho člověka (Zdroj: vlastní zpracování)	42
Graf č. 5: Faktory ovlivňující výběr zákusku (Zdroj: vlastní zpracování)	43
Graf č. 6: Preference posezení ve večerních hodinách (Zdroj: vlastní zpracování) ..	44
Graf č. 7: Doba návštěvy kavárny (Zdroj: vlastní zpracování).....	44
Graf č. 8: Průměrná útrata na osobu (Zdroj: vlastní zpracování).....	45
Graf č. 9: Ochota lidí k docházení z různých částí města (Zdroj: vlastní zpracování)	47
Graf č. 10: Frekvence návštěvy kaváren a cukráren (Zdroj: vlastní zpracování).....	54
Graf č. 11: Grafická analýza bodu zvratu – bod zvratu se nachází na průsečíku mezi přímkou tržeb a přímkou celkových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův pětifaktorový model (Zdroj: (23))	36
Obrázek č. 2: Vzdálenostní zóny v Mladé Boleslavi (Zdroj: (34)).....	46
Obrázek č. 3: Návrh loga cukrárny Angélique (Zdroj: vlastní zpracování)	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Schema SWOT analýzy (Zdroj: (27))	38
Tabulka č. 3: SWOT analýza podniku (Zdroj: vlastní zpracování)	55
Tabulka č. 4: Náklady na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)	60
Tabulka č. 5: Zřizovací a počáteční náklady (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Tabulka č. 6: Režijní náklady cukrárny (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka č. 7: Splátkový kalendář (Zdroj: vlastní zpracování)	65
Tabulka č. 8: Plánovaný výsledek hospodaření (Zdroj: vlastní zpracování)	67
Tabulka č. 9: Analýza bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování)	68
Tabulka č. 10: Analýza rizika (Zdroj: vlastní zpracování)	68
Tabulka č. 11: ROE – rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník - průzkum kavárenského a cukrárenského trhu v Mladé Boleslavi (Zdroj: vlastní zpracování) i

Příloha č. 2: Analýza dodavatelů - potřebné vybavení a suroviny (Zdroj: vlastní zpracování)..... v

Příloha č. 3: Ukázková kalkulace zmrzliny a zákusku (Zdroj: vlastní zpracování) x

Příloha č. 1: Dotazník - průzkum kavárenského a cukrárenského trhu v Mladé Boleslavi (Zdroj: vlastní zpracování)

Dobrý den,

Na obrazovky se Vám dostává "pětiminutový" dotazník k průzkumu cukrárenského trhu v Mladé Boleslavi. Aktuálně studuji v posledním ročníku VUT v Brně, tento dotazník je tedy součástí mé bakalářské práce.

Jako Boleslavákovi mi vždy v našem městě chyběl kvalitní podnik typu cukrárna, proto jsem se rozhodla na tento nedostatek zaměřit a zjistit, jestli tohoto názoru nejsem sama. A není vyloučené, že se tento průzkum stane podkladem pro založení nového podniku - cukrárny, která Vám vyjde vstříc.

Dotazník je zcela anonymní. Pojmy cukrárna a kavárna jsou v dotazníku zaměnitelné, jelikož v našem městě mají kavárny leckdy kvalitnější cukrárenský sortiment než samotné cukrárny.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

1) Jaký je Váš věk?

- a. 16 – 19
- b. 20 – 26
- c. 27 – 39
- d. 40 – 65
- e. 66 a výše

2) Vyskytujete se pravidelně v Mladé Boleslavi? (bydliště, práce, studium,...)

- a. Ano
- b. Ne

- 3) Jak často navštěvujete kavárnu/cukrárnu?
- a. Několikrát týdně
 - b. Jednou týdně
 - c. Jednou za 2 týdny
 - d. Jednou měsíčně
 - e. Velmi výjimečně
- 4) Máte děti/vnoučata? (Pokud ne, pokračujte na otázku 7)
- a. Ano
 - b. Ne
- 5) Je podle Vás v Mladé Boleslavi dostatek podniků přizpůsobených rodinným návštěvám?
- a. Ano
 - b. Ne
- 6) Jak jsou pro Vás důležité následující faktory při volbě podniku? (1 = rozhodující, 5 = nerozhoduje)
- a. Příjemná a profesionální obsluha
 - b. Umístění ve městě
 - c. Kvalita kávy a nabízených nápojů
 - d. Kvalita nabízených zákusků
 - e. Interiér podniku a možnost posezení
 - f. Cenová hladina
- 7) Jaké faktory ovlivňují Váš výběr cukrářských výrobků? (1 = rozhodující, 5 = nerozhoduje)
- a. Vzhled
 - b. Použité suroviny
 - c. Velikost
 - d. Cena

- 8) Které z následujících možností byste v sortimentu uvítal(a)?
- a. Tradiční zákusky typu věneček, punčový řez, kremrole
 - b. Moderní zákusky a dorty (cheesecake, mousse, atp.)
 - c. Sezónní nabídky (např. zaměření na jahody, dýni, atp.)
 - d. Nabídka pro vegany
 - e. Nabídka pro osoby s celiakií či cukrovkáře
 - f. RAW zákusky (vyráběné ze surovin, které neprojdou tepelnou úpravou)
 - g. Kvalitní zmrzlina
 - h. Slané svačinky
 - i. Káva nejvyšší kvality, např. dovážená přímo z pražírny
 - j. Sortiment kvalitního vína, které bude víc než jen červené a bílé
- 9) Z čeho se stává vaše běžná objednávka při návštěvě cukrárny?
- a. Káva, nebo jiný horký nápoj
 - b. Nealkoholický nápoj
 - c. Víno, nebo podobný alkoholický nápoj
 - d. Zákusek
 - e. Slaná svačinka
 - f. Preferuji zákusky/dort s sebou
- 10) Kolik korun průměrně utratíte v cukrárně za jednu osobu během jedné návštěvy?
- a. Do 100 Kč
 - b. 100 – 150 Kč
 - c. 150 – 200 Kč
 - d. 200 – 600 Kč
 - e. Více než 600 Kč (např. vyzvednutí objednávky dortu)
- 11) Splňuje některý podnik v Mladé Boleslavi a okolí Vaše požadavky?
- a. Ano
 - b. Ne
- 12) V jakou denní dobu obvykle cukrárny/kavárny navštěvujete?
- a. Ráno (cca. 6 – 9 hod)
 - b. Dopoledne (10 – 12 hod)
 - c. Po obědě (12 – 14 hod)
 - d. Odpoledne (14 – 18 hod)
 - e. Večer (18 – 22 hod)
- 13) Posedíte si rád/a v cukrárně/kavárně do pozdějších večerních hodin, např. u skleničky vína?
- a. Ano
 - b. Ne

- 14) Pokud byste měli možnost rozhodnout, ve které lokalitě v Mladé Boleslavi by byl podnik otevřen, kterou byste si vybrali?
- a. Centrum (zóna od hradu k výstavišti)
 - b. Bondy centrum, Slovanka a blízké okolí
 - c. Oblast sídlišť Slavoj a Rozvoj
 - d. Leninka
 - e. Habeš
- 15) Kolik času jste ochotni investovat do pěší dopravy do takové cukrárny?
- a. Do 5 minut
 - b. Do 10 minut
 - c. Do 15 minut
 - d. Do 25 minut
- 16) Jaký je Váš nejoblíbenější podnik tohoto typu v Mladé Boleslavi a okolí a proč?

Příloha č. 2: Analýza dodavatelů - potřebné vybavení a suroviny (Zdroj: vlastní zpracování)

Technické vybavení Angélique, s. r. o.				
Položka	Dodavatel	Cena za kus	Počet	Výsledná cena
Notebook	alza.cz	12 000,00 Kč	1	12 000,00 Kč
Reproduktory	alza.cz	8 000,00 Kč	2	16 000,00 Kč
Chladicí skříň UR-600	CESK, a. s.	25 398,00 Kč	1	25 398,00 Kč
Mixér barový N33CE	CESK, a. s.	11 084,00 Kč	2	22 168,00 Kč
Mixer CMP 300 V.V.	CESK, a. s.	15 997,00 Kč	1	15 997,00 Kč
Mrazicí skříň UF-600	CESK, a. s.	28 302,00 Kč	2	56 604,00 Kč
Myčka WP40	CESK, a. s.	55 648,00 Kč	1	55 648,00 Kč
Pec UNOX Bakertop	CESK, a. s.	142 641,00 Kč	1	142 641,00 Kč
Robot RM 30H	CESK, a. s.	102 838,00 Kč	1	102 838,00 Kč
Stůl chladicí RT 3D	CESK, a. s.	42 580,00 Kč	1	42 580,00 Kč
Vitrína MAGIC 160	CESK, a. s.	179 000,00 Kč	1	179 000,00 Kč
Výrobník kostkového ledu N 60 W	CESK, a. s.	43 064,00 Kč	1	43 064,00 Kč
Výrobník šlehačky KREAM	CESK, a. s.	64 000,00 Kč	1	64 000,00 Kč
Zmrzlinový stroj GX6	CESK, a. s.	756 000,00 Kč	2	1 512 000,00 Kč
Kávovar Aguila 220	Nespresso	230 000,00 Kč	1	230 000,00 Kč
Napěňovač Aeroccino4	Nespresso	2 149,00 Kč	1	2 149,00 Kč
Nápojová vitrina SLD 60/1D	pmn nerez	14 036,00 Kč	1	14 036,00 Kč
Robot Professional 5KSM7990	pmn nerez	28 590,00 Kč	1	28 590,00 Kč
EET Markeeta SMART	pokladny-vahy.cz	5 445,00 Kč	1	5 445,00 Kč
Licence pro EET na 1 rok	pokladny-vahy.cz	10 890,00 Kč	1	10 890,00 Kč
Váha KPZ-2024	pokladny-vahy.cz	4 832,00 Kč	1	4 832,00 Kč
Univerzální digitální refraktometr	refraktomert.cz	6 900,00 Kč	1	6 900,00 Kč
Celkem				2 592 780,00 Kč

Ostatní vybavení Angélique, s. r. o. - prodejna				
Položka	Dodavatel	Cena za kus	Počet	Výsledná cena
litinová noha P7006	dublino.cz	1 485,00 Kč	5	7 425,00 Kč
stolová deska DL WHITE ACACIA	dublino.cz	1 593,00 Kč	5	7 965,00 Kč
židle COMFORT taupe	dublino.cz	1 755,00 Kč	20	35 100,00 Kč
cukřenka	eporcelan.cz	219,00 Kč	7	1 533,00 Kč
dezertní talíř	eporcelan.cz	105,00 Kč	22	2 310,00 Kč
konvička	eporcelan.cz	317,00 Kč	10	3 170,00 Kč
miska 14 cm	eporcelan.cz	155,00 Kč	22	3 410,00 Kč
mlékovka	eporcelan.cz	102,00 Kč	22	2 244,00 Kč
šálek 180 ml s podtáckem	eporcelan.cz	141,00 Kč	15	2 115,00 Kč
šálek 280 ml s podtáckem	eporcelan.cz	146,00 Kč	15	2 190,00 Kč
šálek 80 ml s podtáckem	eporcelan.cz	128,00 Kč	15	1 920,00 Kč

chladicí nádoba na víno	gastrozone.cz	251,00 Kč	3	753,00 Kč
karafa 250 ml	gastrozone.cz	82,00 Kč	7	574,00 Kč
karafa skleněná 1l	gastrozone.cz	144,00 Kč	4	576,00 Kč
lžička dezertní	gastrozone.cz	53,00 Kč	24	1 272,00 Kč
lžička kávová	gastrozone.cz	46,00 Kč	24	1 104,00 Kč
lžička limonádová	gastrozone.cz	107,00 Kč	24	2 568,00 Kč
lžička mocca	gastrozone.cz	96,00 Kč	24	2 304,00 Kč
miska na dezerty 120 ml	gastrozone.cz	51,00 Kč	30	1 530,00 Kč
sklenice 100 ml	gastrozone.cz	27,00 Kč	36	972,00 Kč
sklenice 220 ml	gastrozone.cz	23,00 Kč	36	828,00 Kč
sklenice 310 ml	gastrozone.cz	26,00 Kč	36	936,00 Kč
sklenice latté	gastrozone.cz	55,00 Kč	18	990,00 Kč
sklenice na bílé víno	gastrozone.cz	72,00 Kč	24	1 728,00 Kč
sklenice na červené víno	gastrozone.cz	72,00 Kč	24	1 728,00 Kč
sklenice na sekt	gastrozone.cz	72,00 Kč	24	1 728,00 Kč
stojánek na ubrousky	gastrozone.cz	319,00 Kč	1	319,00 Kč
ubrousek z netkané textilie 600 ks	gastrozone.cz	4 501,00 Kč	1	4 501,00 Kč
utěrky 12 ks	gastrozone.cz	1 147,00 Kč	2	2 294,00 Kč
vidlička dezertní	gastrozone.cz	60,00 Kč	24	1 440,00 Kč
KLÖVEN venkovní sezení	ikea.cz	15 952,00 Kč	2	31 904,00 Kč
Celkem				129 431,00 Kč

Ostatní vybavení Angélique, s. r. o. - výroba				
Položka	Dodavatel	Cena za kus	Počet	Výsledná cena
nůž 12 cm	gastrozone.cz	271,00 Kč	2	542,00 Kč
nůž 16 cm	gastrozone.cz	333,00 Kč	2	666,00 Kč
rukavice pečící	gastrozone.cz	140,00 Kč	2	280,00 Kč
škrabka	gastrozone.cz	54,00 Kč	1	54,00 Kč
cedník	Makro	120,88 Kč	1	120,88 Kč
hrnec 14 l	Makro	1 148,29 Kč	1	1 148,29 Kč
hrnec 6,4 l	Makro	700,00 Kč	1	700,00 Kč
krájecí deska	Makro	277,09 Kč	2	554,18 Kč
lopatka hliníková	Makro	102,73 Kč	2	205,46 Kč
metla šlehací 29 cm	Makro	96,68 Kč	2	193,36 Kč
metla šlehací 39 cm	Makro	168,10 Kč	2	336,20 Kč
mísa nerez 16 cm	Makro	36,29 Kč	2	72,58 Kč
mísa nerez 20 cm	Makro	54,44 Kč	2	108,88 Kč
mísa nerez 26 cm	Makro	90,74 Kč	2	181,48 Kč
mísa nerez 32 cm	Makro	133,09 Kč	2	266,18 Kč

rendlík 2,2 l	Makro	422,29 Kč	2	844,58 Kč
rendlík 3l	Makro	482,79 Kč	1	482,79 Kč
forma silikonová	svetpeceni.cz	204,41 Kč	3	613,23 Kč
karta ledvinka měkká	svetpeceni.cz	12,10 Kč	2	24,20 Kč
karta malý tunel měkká	svetpeceni.cz	18,15 Kč	2	36,30 Kč
karta malý tunel tvrdá	svetpeceni.cz	18,15 Kč	2	36,30 Kč
karta velká hranatá tvrdá	svetpeceni.cz	54,45 Kč	2	108,90 Kč
karta zubatá trojúhelník	svetpeceni.cz	21,78 Kč	2	43,56 Kč
lopatka plastová 25 ml	svetpeceni.cz	26,62 Kč	2	53,24 Kč
lopatka plastová 500 ml	svetpeceni.cz	162,14 Kč	3	486,42 Kč
nůž hladký 28 cm	svetpeceni.cz	168,19 Kč	2	336,38 Kč
nůž pilečka 31 cm	svetpeceni.cz	506,00 Kč	1	506,00 Kč
nůž vlnka 28 cm	svetpeceni.cz	185,13 Kč	1	185,13 Kč
odměrka 2l	svetpeceni.cz	211,75 Kč	3	635,25 Kč
odměrka 5l	svetpeceni.cz	435,60 Kč	10	4 356,00 Kč
paleta prohnutá 25 cm	svetpeceni.cz	192,39 Kč	2	384,78 Kč
pečicí papír role 57x200m	svetpeceni.cz	871,20 Kč	1	871,20 Kč
ráfek kruh 24 cm	svetpeceni.cz	170,61 Kč	3	511,83 Kč
ráfek čtverec 16 cm	svetpeceni.cz	79,86 Kč	1	79,86 Kč
ráfek čtverec 24 cm	svetpeceni.cz	104,06 Kč	1	104,06 Kč
ráfek čtverec 28 cm	svetpeceni.cz	112,53 Kč	1	112,53 Kč
ráfek kruh 16 cm	svetpeceni.cz	121,00 Kč	2	242,00 Kč
ráfek kruh 20 cm	svetpeceni.cz	158,51 Kč	2	317,02 Kč
ráfek kruh 28 cm	svetpeceni.cz	192,39 Kč	2	384,78 Kč
ráfek obdélník 20x30 cm	svetpeceni.cz	118,58 Kč	3	355,74 Kč
sáček trezírovací 34 cm	svetpeceni.cz	100,43 Kč	5	502,15 Kč
sáčky PVC 100 ks 30 cm	svetpeceni.cz	297,66 Kč	1	297,66 Kč
sada modelovacích kostic 8 ks	svetpeceni.cz	114,95 Kč	1	114,95 Kč
stěrka 26 cm	svetpeceni.cz	83,49 Kč	5	417,45 Kč
špičky sada 52 dílů	svetpeceni.cz	1 082,95 Kč	1	1 082,95 Kč
špičky trezírovací různé velikosti	svetpeceni.cz	47,19 Kč	10	471,90 Kč
váleček na marcipán 40 cm	svetpeceni.cz	568,70 Kč	1	568,70 Kč
nerezový potravinářský kýbl s víkem	zmrzlinapoli.cz	430,00 Kč	5	2 150,00 Kč
Celkem				23 147,33 Kč

Suroviny pro provoz Angélique, s. r. o.				
Položka	Dodavatel	Cena za kus	Počet	Výsledná cena
čokoláda bílá 2,5kg	cokolada-callebaut.cz	699,00 Kč	3	2 097,00 Kč
čokoláda hořká 2,5 kg	cokolada-callebaut.cz	639,00 Kč	3	1 917,00 Kč
kakaový prášek 5 kg	cokolada-callebaut.cz	1 249,00 Kč	1	1 249,00 Kč
borůvky mražené 1 kg	Makro	145,94 Kč	4	583,76 Kč

citronová šťáva 1 l	Makro	69,58 Kč	6	417,48 Kč
cukr krupice 1 kg	Makro	12,77 Kč	50	638,50 Kč
jahody mražené 2,5 kg	Makro	166,79 Kč	2	333,58 Kč
jogurt bílý Hollandia 5 l	Makro	196,65 Kč	2	393,30 Kč
maliny mražené 2,5 kg	Makro	203,55 Kč	2	407,10 Kč
mascarpone 500g	Makro	94,88 Kč	3	284,64 Kč
mléko trvanlivé 3,5% 1 l	Makro	20,90 Kč	50	1 045,00 Kč
mouka hladká	Makro	10,34 Kč	50	517,00 Kč
sůl kuchyňská 1 kg	Makro	22,77 Kč	1	22,77 Kč
vejce L 60 ks	Makro	43,13 Kč	2	86,26 Kč
agar agar 1 kg	monacoint.com	844,00 Kč	1	844,00 Kč
dextróza 25 kg	monacoint.com	1 070,65 Kč	1	1 070,65 Kč
droždí sušené 500g	monacoint.com	92,00 Kč	1	92,00 Kč
fondán 15 kg	monacoint.com	668,18 Kč	1	668,18 Kč
glukóza sušená 1 kg	monacoint.com	84,53 Kč	10	845,30 Kč
kukuřičný škrob 5 kg	monacoint.com	242,31 Kč	1	242,31 Kč
mandlová mouka 1 kg	monacoint.com	371,57 Kč	5	1 857,85 Kč
máslo 10 kg	monacoint.com	2 127,50 Kč	1	2 127,50 Kč
smetana trvanlivá 35% 1l	monacoint.com	86,25 Kč	10	862,50 Kč
datlová pasta 1 kg	svetplodu.cz	62,00 Kč	3	186,00 Kč
kešu ořechy 5 kg	svetplodu.cz	1 792,00 Kč	1	1 792,00 Kč
kokos strouhaný 1 kg	svetplodu.cz	105,00 Kč	2	210,00 Kč
kokosový olej 4000 ml	zdravyden.cz	990,00 Kč	2	1 980,00 Kč
sirup agávosý 4050 ml	zdravyden.cz	1 090,00 Kč	1	1 090,00 Kč
sůl himalájská jemně mletá 1 kg	zdravyden.cz	69,00 Kč	1	69,00 Kč
vláknina Psyllium 300g	zdravyden.cz	195,00 Kč	1	195,00 Kč
kornout barevný 330 ks	zmrzlinapoli.cz	900,00 Kč	2	1 800,00 Kč
kornout vaflový 325 ks	zmrzlinapoli.cz	435,00 Kč	2	870,00 Kč
mléko sušené odtučněné 25 kg	zmrzlinapoli.cz	2 070,00 Kč	1	2 070,00 Kč
báze neutro 1 kg		700,00 Kč	2	1 400,00 Kč
ochucovací pasty		1 800,00 Kč	3	5 400,00 Kč
sojový lecitin 250 g		150,00 Kč	2	300,00 Kč
Celkem				35 964,68 Kč

Nápoje pro prodej				
Položka	Dodavatel	Cena za kus	Počet	Výsledná cena
Cappy 0,25l sklo - různé druhy	nenive.cz	16,94 Kč	72	1 219,68 Kč
CocaCola 0,33l sklo	nenive.cz	16,96 Kč	24	407,04 Kč
Fanta 0,33l sklo	nenive.cz	16,96 Kč	24	407,04 Kč
Kinley tonic 0,25l sklo - různé druhy	nenive.cz	16,96 Kč	48	814,08 Kč
Mattoni 0,33l sklo - různé druhy	nenive.cz	5,90 Kč	72	424,80 Kč

Sprite 0,33l sklo	nenive.cz	16,96 Kč	24	407,04 Kč
káva do kávovaru různé druhy	nespresso.com	8,55 Kč	500	4 275,00 Kč
bílé víno - různé druhy	vinařství Válka	179,00 Kč	20	3 580,00 Kč
červené víno - různé druhy	vinařství Válka	179,00 Kč	10	1 790,00 Kč
růžové víno - Nosislavský ryšák	vinařství Válka	179,00 Kč	10	1 790,00 Kč
čaje do konvičky		2 000,00 Kč	1	2 000,00 Kč
Celkem				17 114,68 Kč

Příloha č. 3: Ukázková kalkulace zmrzliny a zákusku (Zdroj: vlastní zpracování)

Mléčná pistáciová zmrzlina 2,5l		porce á 80 g
mléko		
smetana		
glukóza		
cukr		
dextróza		
sušené mléko		
neutro		
ochucovací pasta		
náklady na 1 dávku - cca. 35 porcí	119,75 Kč	3,74 Kč

Coppa di mascarpone - průměrný zákusek		porce á 80 g
vejce		
máslo		
cukr		
mouka hladká		
droždí sušené		
mascarpone		
agar agar		
borůvky mražené		
vanilková pasta		
bílá čokoláda		
náklady na 1 dávku - 15 porcí	182,20 Kč	12,15 Kč